



DECANATO DE POSGRADOS

Trabajo final para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**PROPUESTA DE PROGRAMA PARA EL MONITOREO DE LA
PERCEPCIÓN DE CIUDADANOS/CLIENTES EN LA CONTRALORIA
GENERAL DE LA REPUBLICA, EN ATENCIÓN AL MODELO CAF**

Sustentante:

Lic. Yrene Castro Tejeda

Mat.1992-0704

Asesor:

IvelisseYokasta Comprés Clemente, MA, MsC, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional

Septiembre 2017

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue la propuesta de Programa para el Monitoreo de la Percepción de Ciudadanos/Clientes en la Contraloría General de la República, en atención al modelo CAF, año 2018. La naturaleza de esta investigación fue de naturaleza cuantitativa con índole analítica. El método de investigación que se utilizó fue el deductivo. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la documental y la de campo. La primera asentada en bibliografías, tales como, libros y artículos periodísticos. La información de campo se obtuvo mediante la realización de encuestas al personal de la Contraloría, y entrevistas a Ejecutivos de la Institución. Con la realización de esta investigación se determinó que la Institución no dispone de un mecanismo de monitoreo que evalúe la satisfacción de los procesos clave de la misma, por lo que no dispone de suficiente información que pueda ayudar a la mejora de los mismos. La investigación evidenció la necesidad de implementar un programa de monitoreo que garantice la medición de la percepción de ciudadanos/clientes en la Contraloría General de la República en atención al Modelo CAF. Se hizo enfoque en la calidad y en la mejora continua de los procesos, para hacer más eficiente la prestación de los servicios que son ofrecidos por la Administración Pública. Se concluyó con una Propuesta de programa para el Monitoreo de la Percepción de Ciudadanos/Clientes en la Contraloría General de la República, en atención al Modelo CAF, para el año 2018.

SUMMARY

The objective of this research was the proposed Program for the Monitoring of the Perception of Citizens / Clients in the Office of the Comptroller General of the Republic, based on the CAF model, 2018. The nature of this research was of a quantitative nature with an analytical nature . The research method used was deductive. The research techniques used were the documentary and the field. The first one is based on bibliographies, such as books and newspaper articles. Field information was obtained by conducting surveys of the Comptroller's staff and interviews with Executives of the Institution. With the realization of this investigation it was determined that the Institution does not have a monitoring mechanism that evaluates the satisfaction of the key processes of the same, so it does not have enough information that can help to improve them. The investigation evidenced the need to implement a monitoring program that guarantees the measurement of the perception of citizens / clients in the General Comptroller's Office of the Republic in response to the CAF Model. A focus was placed on the quality and continuous improvement of the processes, in order to make the provision of the services offered by the Public Administration more efficient. It was concluded with a Program Proposal for the Monitoring of the Perception of Citizens / Clients in the Office of the Comptroller General of the Republic, in attention to the CAF Model, for the year 2018

INDICE

RESUMEN	ii
SUMMARY	iii
INDICE DE GRAFICOS	vii
INDICE DE TABLAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. LA MEJORA CONTINUA Y EL MODELO DE CALIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO	4
1.1. La calidad y la mejora continua, conceptos y aportes	4
1.1.1. Definición de la Calidad	4
1.1.2. Historia e importancia de la Calidad	6
1.1.3. La mejora continua	7
1.1.4. El Ciclo de la Mejora Continua	8
1.2. Prestación y evaluación de servicios	10
1.2.1. Prestación de servicios	10
1.2.3. Servicios	11
1.2.4. Servicios Públicos	12
1.2.5. Evaluación de los servicios	12
1.2.6. Evaluación de la gestión pública	13
1.2.7. Estudios de satisfacción de usuarios	13
1.3 La calidad como se aborda en el Sector Público a nivel general y en la República Dominicana.	15
1.3.1. La evolución de la calidad en el Sector Público	15
1.3.2. La Calidad en el Sector Público Dominicano	19
1.3.3. Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos.	20
1.3.4. Mecanismos de medición en el Sector Público	21
1.4. Componentes del Marco Común de Evaluación (CAF).	22
1.4.1. ¿Qué es el Marco Común de Evaluación?	23
1.4.2. Los Nueve criterios del Modelo CAF	24
1.4.2.1. Criterio uno - Liderazgo	25
1.4.2.2. Criterio dos - Estrategia y Planificación	25
1.4.2.3. Criterio tres–Personas	25

1.4.2.4. Criterio cuatro - Alianzas y Recursos	26
1.4.2.5. Criterio cinco–Procesos	26
1.4.2.6. Criterio seis - Resultados orientados a los Clientes-Ciudadanos	26
1.4.2.7. Criterio siete - Resultados en las personas	26
1.4.2.8. Criterio ocho- Resultados de responsabilidad social	27
1.4.2.9. Criterio 9 - Resultados Clave del Rendimiento	27
CAPÍTULO 2. CONCEPTOS Y GENERALIDADES DEL CASO DE ESTUDIO.	29
2.1. Funciones de la Contraloría General de la República	29
2.2. Misión, Visión y Valores de la Contraloría General de la República	31
2.2.1. Visión	31
2.2.2. Misión	31
2.2.3. Valores	32
2.2.4. Objetivos	32
2.2.5. Monitoreo de las Políticas Públicas	33
2.3. Diagnóstico de la Institución	36
2.4. Tipo de Investigación	39
2.5. Métodos	39
2.6. Herramientas de investigación	40
2.6.1. Encuestas	41
2.6.1.1. Objetivos de la encuesta	42
2.7. Resultados de la investigación	43
2.7.1. Análisis general	56
2.7.2. Resultados Entrevistas.	58
2.7.3. Diagnóstico	61
CAPITULO 3. PROPUESTA DE PROGRAMA PARA EL MONITOREO DE LA PERCEPCIÓN DE CIUDADANOS/CLIENTES	64
3.1. Descripción del proyecto	64
3.2. Objetivos del Proyecto	65
3.2.1. Estrategias a utilizar	66
3.2.2. Tácticas que serán utilizadas	67
3.2.2.1. Manejo de las informaciones	68
3.2.2.2. Evaluación interna	69

3.2.2.3. Evaluación externa	69
3.3. Fases del Programa de Monitoreo y Evaluación.	70
3.3.1. Métodos para la recopilación de datos	71
3.4. Requisitos y principios generales para el Monitoreo	73
3.4.1. Viabilidad	73
3.4.2. Adoptar una política orgánica de evaluación	73
3.4.3. Formación	74
3.4.4. Participación	74
3.4.5. Sistematización y retroalimentación	75
3.5. Estudio de los resultados	75
3.6. Mejoras adicionales esperadas	81
3.7. Plantillas de Encuestas para los Procesos Clave	86
3.7.1. Priorización de Mejoras	87
3.8. Flujograma de Procesos Implementación Mejoras	91
3.9. Calendario de encuestas propuesto	92
3.10. Áreas involucradas en el programa de monitoreo	93
3.11. Presupuesto General del Proyecto	94
Autorización de la empresa/institución	95
CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	100

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Grado Académico	43
Gráfico 2. Tiempo laborando en su Departamento	44
Gráfico 3. Entrenamiento previo.....	45
Gráfico 4. Entrenamiento para mayor eficiencia	46
Gráfico 5. Monitoreo relación usuarios/clientes externos	47
Gráfico 6. Adecuación funciones al Modelo CAF	48
Gráfico 7. Importancia programa Monitoreo.....	49
Gráfico 8. Calidad del servicio ofrecido	50
Gráfico 9. Procedimiento quejas y reclamaciones	51
Gráfico 10. Nivel satisfacción clientes.....	52
Gráfico 11. Aspectos que pueden ser mejorados	53
Gráfico 12. Datos demográficos.....	54
Gráfico 13. Datos demográficos.....	55

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. El Ciclo de Deming	8
Tabla 2. Aportes a la calidad en el Sector Público	17
Tabla 3. Grado Académico.....	43
Tabla 4. Tiempo laborando en su Departamento	44
Tabla 5. Entrenamiento previo	45
Tabla 6. Entrenamiento para mayor eficiencia	46
Tabla 7. Monitoreo relación usuarios/clientes externos.....	47
Tabla 8. Adecuación funciones al Modelo CAF.....	48
Tabla 9. Importancia programa Monitoreo	49
Tabla 10. Calidad del servicio ofrecido.....	50
Tabla 11. Procedimiento manejo quejas y reclamaciones	51
Tabla 12. Nivel satisfacción clientes.....	52
Tabla 13. Aspectos que pueden ser mejorados	53
Tabla 14. Datos demográficos	54
Tabla 15. Datos demográficos	55
Tabla 16. Ponderación de Oportunidades de Mejora	88
Tabla 17. Plan de Proyecto de Mejoras	89
Tabla 18. Flujograma de Procesos Implementación Mejoras.....	91
Tabla 19. Calendario de encuestas propuesto.....	92
Tabla 20. Áreas involucradas en el programa demonitoreo.....	93
Tabla 21. Presupuesto del Proyecto	94
Autorización de la empresa/institución: Contraloría General de la República.....	95

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación constituye una propuesta de Programa para el Monitoreo de la Percepción de Ciudadanos/Clientes en la Contraloría General de la República, en atención al Modelo CAF, año 2018.

El objetivo general de este trabajo de investigación es realizar una propuesta para el establecimiento de un programa de monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes de la Contraloría General de la República (CGR), con el propósito de medir la percepción de estos, sobre los servicios brindados por la institución. Los objetivos específicos serán: Monitorear las funciones y actividades debidamente estructuradas, asignadas y documentadas, de todos los procesos claves de la institución; Formalizar las actividades del programa de monitoreo, documentándolas y comunicándolas a todo el personal, y hacer extensivo este conocimiento a todos los ciudadanos/clientes externos de la institución; Reglamentar un procedimiento para el manejo de las quejas o reclamaciones de ciudadanos/clientes de la institución; Realizar un esquema de comunicación para el conocimiento general, donde se registren los resultados de desempeño y del monitoreo de todos los procesos en los cuales se interactúa con ciudadanos/clientes externos.

La incorporación de procesos de mejora siempre procura la obtención de buenos resultados. La gestión empresarial por lo general, toma en consideración las actitudes fundamentales que aseguren que se produzca una estabilización del proceso, una vez que haya sido iniciada la mejora. Se necesita que las organizaciones puedan identificar sus procesos, realizando los análisis y las mediciones de las diferentes etapas o procesos que han realizado. Las herramientas a utilizar deben incluir acciones preventivas y correctivas, pero es fundamental el análisis de satisfacción de sus clientes. Estos elementos constituyen grandes aportes en la consecución de la calidad total.

Durante la última evaluación realizada por el Ministerio de Administración Pública a la Contraloría General de la República, se observaron ciertas debilidades en cuanto al cumplimiento de los criterios que componen el Marco Común de Evaluación, CAF, lo que ha motivado a la Institución a implementar medidas correctivas, con el propósito de superar las debilidades encontradas. En tal sentido, es donde surgió la idea acerca de la creación de un mecanismo de monitoreo y medición de todas las funciones y actividades de la Contraloría General de la República, que le permita evaluar la satisfacción de todos los procesos clave. Con la implementación de un programa de monitoreo, podrá disponer de todas las informaciones, las que serán estructuradas y documentadas, permitiendo así, un mejor manejo y una amplia disposición sobre las mismas.

En esta propuesta, se abordará el tema de la mejora continua, definiendo los diferentes conceptos relacionados, y revisando los aportes de los principales creadores y precursores de las metodologías para el aseguramiento de la calidad. Se le brindará especial atención a los componentes del Marco Común de Evaluación (CAF), una herramienta de gestión de calidad total, que tiene su origen en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), el cual ha sido tomado como referencia por el Ministerio de la Administración Pública (MAP), como una ayuda a las organizaciones del sector público, en la utilización de técnicas de gestión de la calidad.

La naturaleza de esta investigación será de naturaleza cuantitativa con índole analítica, en la que se analizará como es abordada la calidad en el Sector Público, de manera especial, en la Contraloría General de República Dominicana. Las técnicas de investigación a utilizar serán la documental y de campo, la primera asentada en bibliografías y fuentes documentales, tales como, informes técnicos, artículos periodísticos y de revistas, libros, etc. Por otra parte, la información de campo será obtenida mediante la realización de encuestas al personal de la Contraloría, y mediante entrevistas abiertas a Ejecutivos de la Institución.

Dentro de las limitaciones encontradas para la realización de investigación, merece citarse la rapidez con la que fueron realizadas las encuestas y las entrevistas. Generalmente, correr encuestas, su procesamiento y análisis, es una tarea que demanda de mucho tiempo, y esta propuesta de monitoreo tenía que ser presentada en un espacio de tiempo determinado.

Esta propuesta de Programa para el Monitoreo de la Percepción de Ciudadanos/Clientes en la Contraloría General de la República, en atención al Modelo CAF, año 2018, será desarrollada en tres capítulos. En el primer capítulo se abordará el tema de la calidad y la mejora continua de los procesos, mediante la utilización de bibliografías que servirán de base para la elaboración del Marco Teórico. Partiendo de esas fuentes se abordará además, el Marco Común de evaluación (CAF), y la importancia de la aplicación de esta herramienta de gestión de la calidad total, para la Administración Pública,

En el segundo capítulo se tratará todo lo referente a la institución objeto de estudio: La Contraloría General de la República (CGR), donde se ofrecerán informaciones referentes a su Historia; Misión, visión y valores, así como también, sus funciones, operaciones y los retos institucionales a los cuales deberá enfrentarse en los próximos años.

En el tercer y último capítulo se realizará la Propuesta de Programa para el Monitoreo de la Percepción de Ciudadanos/Clientes en la Contraloría General de la República, en atención al Modelo CAF, año 2018. Para el diseño de dicha propuesta, se tomarán en cuenta las recomendaciones que fueron formuladas por el Ministerio de la Administración Pública (MAP). Con esta propuesta la CGR, podrá conocer sus fuerzas y debilidades internas, también sus oportunidades y amenazas externas, mediante una visión clara de su misión, y sentará las bases que establecerán los planes de acción en las cuales se apoyaran sus objetivos y sus estrategias institucionales.

CAPITULO 1. LA MEJORA CONTINUA Y EL MODELO DE CALIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO

En este capítulo se abordará el tema de la mejora continua definiendo los diferentes conceptos relacionados y revisando los aportes de los principales creadores y precursores de las metodologías para el aseguramiento de la calidad, las que se han aplicado a través de los años en las empresas y organizaciones sirviendo de herramienta para el aseguramiento de la calidad, conceptos que servirán de base para la siguiente investigación.

1.1. La calidad y la mejora continua, conceptos y aportes

La calidad como concepto ha sido un instrumento en las organizaciones para aportar en su desarrollo, desde el momento en que las mismas se percataron que era necesaria para asegurar la continuidad en el entorno donde se desarrollaren. Estos esfuerzos han servido para asegurar que en los productos realizados y en los servicios prestados se pueda marcar una diferencia que asegure la satisfacción de usuarios y clientes.

1.1.1. Definición de la Calidad

El concepto de calidad se presta a confusión. Esto se debe de alguna manera a que los individuos consideran la calidad conforme a diversos criterios que se basan en las funciones individuales, en una cadena de valor de producción y comercialización.

Así mismo, el significado de calidad ha seguido en constante evolución conforme la profesión de la calidad ha tenido crecimiento y madurez. Los asesores y los profesionales de los negocios no se han puesto de acuerdo para establecer una definición universal de calidad.

Durante un estudio realizado en los Estados Unidos, se les pidió a 86 administradores de empresas, que definieran la calidad. Estos administradores emitieron varias docenas de respuestas. Para unos, la calidad es perfección, consistencia, eliminación de desperdicios. Para otros, es velocidad en la entrega, observación de políticas y procedimientos. Muchos opinaron que la calidad es proveer un producto bueno y útil; hacer las cosas bien a bien la primera vez; la complacencia o satisfacción de los clientes. Algunos dijeron que la calidad es sinónimo de servicio y satisfacción total para el cliente. Todas estas definiciones dejan entrever que la calidad es vista desde diferentes perspectivas. De esta manera se puede apreciar el papel que la misma desempeña en las diferentes partes de una empresa o negocio.(Evans, 2008).

En su mayoría las definiciones sobre el concepto de la calidad están orientadas a la realización de las actividades de manera correcta para la producción de productos o servicios que generarán beneficio para las empresas y satisfacción para los que reciben los mismos.

De manera general, asegurar la calidad hace referencia a cualquier actividad que sea planeada y sistemática, enfocada a la promoción de productos para los clientes (bienes y servicios), con la confianza de que estos productos van a satisfacer las expectativas de los mismos. Asegurar la calidad dependerá del cumplimiento de dos puntos centrales de importancia en los negocios. Primero: el diseño de los bienes y servicios. Segundo: calidad en el momento de ejecutar la manufactura y en su entrega. Generalmente, se incluye también alguna forma de medición y de inspección. Asegurar la calidad es un aspecto de mucha importancia históricamente.

Asegurar la calidad era algo informal. Los fabricantes de los productos se esforzaban por impregnarle calidad a los mismos. Cuando surgió la revolución industrial, muchos de estos temas se perdieron, sin embargo, se convirtieron en

una base de importancia en el esfuerzo para asegurar la calidad moderna.(Evans, 2008).

De acuerdo a lo planteado por:(Deming, 1989), donde expresa que entiende por calidad "la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en los compromisos, fallos en la prestación de los servicios, facturación no correcta, cancelación ventas o de contratos, etc., calidad es cuando se logra la correcta adecuación con el uso".

1.1.2. Historia e importancia de la Calidad

Desde el punto de vista histórico, se ha puesto de manifiesto que la calidad es un problema que ha estado presente en las empresas desde hace mucho tiempo. Las organizaciones se han preocupado siempre por la calidad de los productos que elaboran, no es un asunto que naciera en un momento específico de la historia.

Interesarse por un trabajo bien realizado, cumplir con los estándares de calidad, era algo que hacia la misma persona que realizaba el trabajo o los inspectores debidamente equipados con sistemas de verificación. Esto ha estado presente en el transcurso del tiempo. Lo que ha variado ha sido la necesidad y los recursos utilizados en cada época. Sin embargo, definir la calidad como una función empresarial, es algo que surge en el Siglo XX.

Es a partir del Siglo Veinte (XX), cuando se produce una separación entre las funciones organizativas y los temas relacionados con los problemas de calidad y la forma de enfrentarlos. Específicamente, el punto de inflexión y su internacionalización se ubica después de la segunda guerra mundial, iniciándose primero en los Estados Unidos y después en Japón. Posteriormente se sumerge en un proceso de globalización entre las décadas de 1980 y 1990.(Camisón, 2006).

Durante la época artesanal, la calidad implicaba que las cosas fueran hechas a cualquier costo. El objetivo del artesano era satisfacer su orgullo personal (prestigio) y además, satisfacer al comprador. Definitivamente, su producto se convertía en una obra de arte.

En pleno apogeo de la Segunda Guerra Mundial, el concepto de calidad tenía que ver con la eficacia de las armas (no importaba su costo), con mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = calidad). Con esto se pretendía contar con un armamento eficaz, en la cantidad y en el momento preciso. Para el Japón, en la época de la posguerra, el concepto de calidad era sinónimo de hacer bien las cosas a la primera. Esta filosofía de trabajo tenía como objetivo que los costos se minimizaran a través de la calidad, que los clientes fueran satisfechos y que la competitividad de las empresas fuera aumentada.

Para el resto del mundo, sin embargo, se produjo un regreso a la época de la industrialización. La calidad no era contemplada, lo que se trataba era de producir más, y satisfacer la demanda de bienes que eran necesarios para la reconstrucción de los países que fueron afectados durante la guerra. A mediados del Siglo XX, específicamente en la década de 1980, las empresas que asumieron un compromiso con la calidad, incorporaron un sistema de gestión denominado Gestión de Calidad Total. Este sistema de gestión implica la integración del concepto de calidad en todas las etapas o fases del proceso, y en todos los departamentos que tienen que ver con la calidad final del proceso o del servicio que se presta al cliente.(Camisón, 2006).

1.1.3. La mejora continua

Este concepto de mejora continua, ha estado presente en las organizaciones desde el momento en que las fábricas empezaron a desarrollarse, durante la revolución industrial. En esta época surgieron diferentes tipos de industrias, y fue

cuando surgió la idea de que el trabajo se podía efectuar de manera diferente y mejorando cada vez.

La mejora continua puede ser definida como un instrumento de mejora para cualquier proceso o servicio. Esta herramienta facilita el crecimiento y el perfeccionamiento de factores de importancia en la organización, para mejorar el rendimiento de la misma significativamente. Cuando la mejora continua ha determinado las variables de mayor impacto en el proceso y servicio, hay que darle seguimiento constantemente, estableciendo un plan de mejora para dichas variables. Esta herramienta es recomendada para ser adoptada en todos los niveles de la empresa, ya que la misma presenta gran flexibilidad.(www.manufacturainteligente.com, 2017).

1.1.4. El Ciclo de la Mejora Continua

Es una filosofía desarrollada por Shewhart, que representa el fundamento de la Calidad Total. Erróneamente esta filosofía del Ciclo de la Mejora Continua, le fue atribuida a Deming. La búsqueda de la excelencia es un proceso que no tiene fin, y siempre existe la posibilidad de mejorar. Partiendo del año 1950 y continuado durante las dos décadas siguientes, Deming utilizó el ciclo PHVA (PDCA Cycle), para introducir todas y cada una de las capacitaciones que les ofreció a la Alta Gerencia de Empresas del Japón.

Tabla 1. El Ciclo de Deming

ACTUAR	PLANIFICAR
• Incorporación de mejora al proceso • Comunicación de la mejora al personal de la empresa • Identificación de nuevos proyectos y/o problemas	• Darle participación a gente correcta • Recopilación de los datos disponibles • Comprensión necesidades de sus clientes • Estudio exhaustivo de los procesos involucrados • ¿Cumple el proceso con necesidades? • Desarrollo del plan. Entrenamiento

	del personal
VERIFICAR • Análisis y despliegue de los datos • ¿Se han obtenido los resultados que se esperan? • Comprensión y documentación de las diferencias • Revisión de problemas y errores • ¿Cuál fue la enseñanza? • ¿Cuáles asuntos quedan sin resolver?	HACER • Implementación de la mejora. • Verificación causas de estos problemas • Recopilación de los datos adecuados

(Camisón, 2006)

La incorporación de procesos de mejora siempre procura la obtención de buenos resultados. Generalmente la gestión empresarial toma en consideración las actitudes fundamentales que aseguren que se produzca una estabilización del proceso, una vez que haya sido iniciada la mejora. Se necesita que las organizaciones puedan identificar sus procesos, realizando los análisis y las mediciones de las diferentes etapas o procesos que han realizado. Las herramientas a utilizar deben incluir acciones preventivas y correctivas, pero es fundamental el análisis de satisfacción de sus clientes. Estos elementos constituyen grandes aportes en la consecución de la calidad total.

La persona que tiene percepción de los esfuerzos realizados por la organización en procura de mejorar lo que hace, recibe una experiencia de satisfacción que establece el respeto, la confianza y su fidelidad hacia dicha organización.

1.2. Prestación y evaluación de servicios

Las empresas en el desarrollo de su misión, deben enfocarse en la producción del servicio y además en la forma en que son entregados, esta relación o interacción representan una forma de prestación del bien intangible, para lo cual las empresas realizan sus mejores esfuerzos a fin de que dicho servicio esté acorde con las expectativas, la evaluación de esta etapa resulta de suma importancia pues es donde se garantizarán los ajustes tanto de diseño como de entrega, lo que aportará para la satisfacción total de los clientes.

1.2.1. Prestación de servicios

El servicio es diseñado mediante un esquema que reúne los requerimientos en instrucciones que dan respuestas a las necesidades de los clientes. Durante el proceso de diseño, el esquema de la prestación de servicios, se especifica el servicio, como el mismo será prestado, y como será controlado, en observación de los objetivos, políticas y aspectos económicos de la organización.

1.2.2. Proceso de prestación de servicios

De manera específica, la prestación del servicio guarda relación con la descripción de recursos, los equipos, instalaciones, personal, las destrezas y los servicios que serán suministrados. El diseño de un sistema de servicios es una manera de hacer las cosas, de forma correcta y en el momento exacto. El principal objetivo de la prestación de servicios, es prevenir las fallas. De hecho la prevención representa un costo menor a la organización, que la corrección, durante la prestación de un servicio.

Este proceso, puede compararse a la puesta en escena de una obra teatral, donde los actores y los espectadores realizan su trabajo conforme a un plan. La prestación de servicio debe ser planificada de antemano, y es al cliente a quien debe dársele una especial atención, puesto que el comportamiento de este será decisivo en lo adelante, para el éxito o el fracaso del servicio ofrecido.(Maldonado).

1.2.3. Servicios

Un servicio es una actividad identificable, intangible y perecedera, resultado de un esfuerzo humano o mecánico, que produce un hecho, un desempeño o un esfuerzo, que generalmente implica la participación de un cliente, el cual no puede ser poseído físicamente, ni transportado ni almacenado, pero que si puede ser ofrecido en renta, o mediante la venta. Por lo tanto, el servicio puede ser el objeto principal de una transacción, ideada con el propósito de satisfacer la necesidad o el deseo de un cliente.(Bruce, Fundamentos de Marketing, 2013).

De acuerdo con (Kotler, 2011), "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico".

El servicio al cliente no se produce solamente en el momento en que el cliente entra en contacto con la organización. Las actividades que son propias del proceso de producción tienen que ser enfocadas en la satisfacción de las necesidades y las expectativas del cliente. Esto traerá como resultado, la satisfacción de los clientes, y un crecimiento en la sostenibilidad de la organización. (Giovanny C, 2010).

1.2.4. Servicios Públicos

Conforme a la doctrina moderna, un servicio público es definido en el sentido amplio de la palabra, como: “Las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por la Constitución o las leyes, para dar satisfacción en forma regular y continua a ciertas categorías de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionarios o a través de cualquier otro medio legal, con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda”.

A través del servicio público, el Estado puede satisfacer el cumplimiento de su responsabilidad en términos sociales, lo cual es la razón de ser de la Administración Pública, dentro de un Estado Social de Derecho. Cuando el Estado presta en forma adecuada los servicios públicos, está garantizando y protegiendo la dignidad humana, haciendo efectivos los demás derechos fundamentales y promoviendo los valores en los cuales se sustenta un sistema democrático.(www.pgr.gob.do, 2017)

1.2.5. Evaluación de los servicios

Cuando se termina la etapa de la prestación del servicio, se hace necesario y es conveniente evaluar doblemente lo que sucedió con la prestación del servicio. Se necesita que el cliente se exprese en relación al servicio recibido, y sobre la organización que le ha provisto el servicio, estableciendo si se ha hecho una correcta utilización de sus recursos (eficiencia). Estos resultados deben ser sometidos al análisis de las funciones de mercadeo, diseño y prestación, con el propósito de identificar los elementos que deben verificarse, mejorarse, modificarse o eliminarse; los que poseen un valor agregado, y lo que no poseen ningún valor. De esta manera, el ciclo de calidad se puede considerar como concluido, y el mismo se encuentra en condiciones para seguir siendo prestado.(Maldonado).

1.2.6. Evaluación de la gestión pública

Esta es una herramienta que le proporciona al sector público informaciones que son fundamentales para mejorar su acción pública y sus rendiciones de cuentas. De la misma manera en que el sector privado existen indicadores fundamentales para sus actuaciones, en el sector público tienen que ser definidos los instrumentos que le permitirán analizar la calidad, la eficacia y la eficiencia, y para comprobar la ejecución de las políticas, programas y servicios prestados, y si los resultados que se están obteniendo se ajustan a los objetivos previstos para un mejor rendimiento.

Se hace necesario que la evaluación de las políticas y los servicios sean retroalimentados. Una evaluación rigurosa de la calidad del servicio debe guardar consistencia con la política y los programas en las cuales se encuentra enmarcada. Por otra parte, esta política o programa deberá contar con toda la información que se genere en el proceso de evaluación del servicio. Es probable que la información que se obtenga mediante la evaluación de la calidad del servicio, sus puntos fuertes y las áreas de mejora identificadas, pueda contribuir a una redefinición con más precisión del problema público al cual se está tratando de atender, y por ende, en una reformulación del servicio mismo, e inclusive de la política y de su implementación. (Agencia de Evaluación y Calidad, 2009).

1.2.7. Estudios de satisfacción de usuarios

Generalmente, el estudio de satisfacción de usuarios intenta obtener informaciones sobre las reacciones de los ciudadanos después de haber recibido el servicio, a excepción de las preguntas abiertas para el avance de expectativas, las cuales resultan ser de mucha utilidad, al momento de la configuración de las tipologías de usuarios. Se realizaron diversos estudios de satisfacción de usuarios

en múltiples servicios de atención ciudadana, y se llegó a la conclusión que se hacía necesario hacer una distinción entre usuarios que tenían la necesidad de resolver algunos asuntos personales y las entidades que operaban como intermediarias entre estos y la administración. Estas personas requieren un tratamiento diferenciado, en relación al volumen y la especialización.

Mediante esta segmentación por tipologías de los clientes, es posible identificar los grupos de interés de una organización. El resultado del estudio de satisfacción de usuarios, es fundamental para analizar la calidad de la prestación del servicio que es evaluado. Uno de los problemas a los cuales se enfrenta el estudio de satisfacción de usuarios, es su alto costo económico. Además, existe una gran saturación de encuestas, puesto que cada día se ofrecen numerosos servicios a los ciudadanos. (Agencia de Evaluación y Calidad, 2009)

1.3 La calidad como se aborda en el Sector Público a nivel general y en la República Dominicana.

Diferentes esfuerzos e iniciativas han servido como base, en procura de introducir sistemas de calidad a lo interno de la Administración Pública, hechos trascendentales que han incidido para que los esfuerzos en procura de asegurar la calidad, sean vistos como función, en las diferentes instituciones a nivel mundial.

1.3.1. La evolución de la calidad en el Sector Público

Muchos autores clásicos han realizado grandes aportes para el soporte teórico en el cual se basa la aplicación práctica del concepto de calidad, para el sector público. Entre esos autores clásicos, están F. W. Taylor, quien presentó grandes propuestas para la revolución mental y la pluralidad de mando. Se encuentra también H. Fayol, con sus estudios acerca de la contingencia. De igual forma, hay que hacer mención de Elton Mayo, con importantes aportes sobre las relaciones humanas, y de Max Weber, quien fue propiciador de estudios sobre la burocracia. Todo en procura de mejorar lo anterior y ofreciendo nuevos servicios. La interrogante planteada es, si se trata de un simple cambio en términos semánticos, o si el mismo será generador de transformaciones, entre la relación administración-ciudadano.(Garraza, 2017).

El Gobierno británico, y bajo la dirección de John Major, en las últimas décadas del pasado Siglo XX, como una iniciativa novedosa, presentó la Carta de Servicios, estableciendo de esta manera los principios que sirven de base para el Sistema de Garantía de Calidad. Estos principios consisten en:

- Publicar los niveles de prestación de servicios que puede esperar el ciudadano en forma razonable, y el grado de cobertura del servicio.

- Comprobar que la fijación de los niveles ha sido tomando en consideración las expectativas de quien usa el servicio.
- Cómo evoluciona la calidad en el ámbito público.
- La calidad y la mejora a lo interno de la Administración pública.
- Informaciones claras, con un lenguaje sencillo, acerca de los servicios públicos que se ofrecen a los ciudadanos.
- Garantizar la prestación de un servicio con eficiencia y con cortesía al ciudadano, mediante un personal fácilmente identificable por su nombre
- Definir bien los procesos de reclamación para clientes o usuarios insatisfechos. Cuando fuere posible, estos procesos deben ser supervisados y controlados por algún personal externo o independiente.
- Supervisar de manera separada, la relación existente entre la productividad y el nivel de calidad exigido, asumiendo el compromiso claro de mejora en la rentabilidad de la entidad pública.(Garraza, 2017)

Tiempo después, países como Francia, Portugal y Estados Unidos, entre otros, se fueron sumando a esta iniciativa de establecer un Sistema de Garantía de Calidad. Actualmente, casi todas las Administraciones Públicas con responsabilidad de gestión, sin importar su ámbito o su nivel, se encuentran inmersas en este proceso, unas con más profundidad que otras, y otras mejor o peor encaminada.(Garraza, 2017).

Después de los acontecimientos señalados, la calidad se convirtió en parte de los elementos que constituyen la Administración Pública, y continuó su evolución apoyada en los esfuerzos de diferentes países. En España tuvieron lugar diversos acontecimientos que sirvieron de base, para que los países latinos consideraran la calidad y la mejora continua en el sector público. Estos logros se describen a continuación, en la siguiente tabla.

Tabla 2. Aportes a la calidad en el Sector Público

Período	Acontecimientos para fomentar la calidad
1980-1992	En 1980 se aborda en España el primer proceso de modernización administrativa. Este periodo podría ser denominado como un periodo de racionalización administrativa, al cual le precedió una nueva etapa en el gerencialismo, el cual fue establecido en la Ley 30-92 sobre el Régimen jurídico de la Administración Pública, y del Procedimiento de Administración Común.
1992-1994	Entre los años 1992 y 1994 se continúa desarrollando la modernización de la Administración Estatal, mediante un segundo plan que introduce la gestión por objetivos, y diferentes conceptos empresariales. .
	Entre los años 1993 y 1995 se generó un proyecto único: el modelo Ciudadanía, elaborado en su totalidad por el Observatorio para la Calidad de los Servicios públicos.
1996	En el año 1996 se publica una exhaustiva relación de procedimientos administrativos, aprobando el Real Decreto No. 208-96, regulando los servicios de información administrativa y atención al ciudadano, bajo la coordinación del Centro de Información Administrativa. Igualmente, fueron creadas las oficinas de información y atención al ciudadano, poniendo en circulación los libros de quejas y sugerencias. (Esta última parte luego sería modificada mediante el Real Decreto 951-2005).
1997	En el año 1997 se pone en ejecución el programa que posibilita la ventanilla única para las tres administraciones. Se establece el servicio a los ciudadanos en la LOFAGE (Ley 6-1997, de 14/4/97) sobre Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado). Para el año 1999 se implanta, integrando las Cámaras de Comercio, la ventanilla única empresarial. Esta etapa pudiera ser denominada como: La etapa de “ciudadanía y protocolidad”.
1999	Se aprueba el Real Decreto 1259-99 para regular las cartas de servicios y los premios a la calidad. Se recogen conceptos tales como: La mejora continua, Información a los ciudadanos y la publicidad de las acciones administrativas. En ese momento es donde tuvo sus inicios un proceso de evaluación externa y autoevaluación de la calidad de los servicios

	prestados, mediante compromiso de declaración, de las expectativas de los usuarios, y a través de programas de mejoras implementados.
2000	En el año 2000 se publica el Libro Blanco, para la mejora de los servicios públicos. En este libro, se recoge la línea política de promoción de la gestión de la calidad en las Administración Pública, mediante diferentes medidas, tales como: Evaluación de los servicios, los procesos y sus resultados; Implementar la mejora continua; El establecimiento de compromisos de calidad; Mejoría en la regulación y simplificación de los procedimientos; Aprender de los mejores; Galardonar la excelencia.
1999-2003	Este periodo pudiera ser denominado como el periodo de la “Calidad y Atención al Ciudadano”. Conforme a un estudio que fuera realizado por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos, en el año 2003, se obtuvieron datos impresionantes: El 76% de las empresas públicas contaba con un Departamento o responsable de la calidad. Los sistemas de gestión de la calidad más utilizados fueron: La Norma UNE-EN ISO 9001 (59%), el modelo EFQM (12%) y las cartas de servicios (12%). Se 70% incorporó planes estratégicos, y el 53% trabajó con gestión de procesos o por procesos. Un 3,5% de las empresas públicas, se presentó a premios a la calidad. Un 29% midió la satisfacción de su personal, y el 59% de estas, midió la satisfacción de los ciudadanos/clientes. El 70% incorporó un sistema para las reclamaciones y las sugerencias.

(Garraza, 2017)

Otras iniciativas que perseguían la modernización en la administración pública que colocan como punto importante la satisfacción del ciudadano surgieron en Europa, estos los cuales serán abordados más adelante en esta investigación ya que serán referencia para nuestra propuesta.

1.3.2. La Calidad en el Sector Público Dominicano

En el sector público de la República Dominicana el órgano rector de establecer los lineamientos relacionados con la aplicación de la calidad y la mejora en las diferentes instituciones es el Ministerio de Administración Pública (MAP), organismo que se reporta a la presidencia de la República Dominicana.

El Ministerio de Administración Pública (MAP), es la institución rectora del empleo público, y de los diferentes regímenes y sistemas que prevé la Ley de Función Pública. Además, es responsable del fortalecimiento institucional de la Administración Pública (AP), y de los procesos utilizados para evaluar la gestión de las instituciones.

Tiene como funciones primordiales:

- a) Garantizar la profesionalización de la Administración Pública e implantar un sistema racional y moderno de gestión de los recursos humanos.
- b) Diseñar, ejecutar y evaluar políticas, planes y estrategias para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública, proponiendo reformas de las estructuras orgánica y funcional de la misma.
- c) Propiciar y garantizar el más alto nivel de efectividad, calidad y eficiencia de la función pública del Estado, implantando modelos de gestión de Calidad y promoviendo la evaluación del desempeño institucional.

El MAP se compromete con los ciudadanos, las instituciones y los servidores públicos a satisfacer sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en principios de liderazgo, desarrollo del recurso humano y mejora continua, en cumplimiento con la Ley 41-08 de Función Pública y otros requisitos legales y reglamentarios aplicables.(www.map.gob.do).

1.3.3. Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos.

También se cuenta con una entidad que a través de medios electrónicos monitorea la calidad del servicio público, dando al ciudadano la facultad de auto gestionar diferentes informaciones referentes a dicho servicio.

El Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos es un espacio virtual de participación, cuyas operaciones se encuentran bajo las directrices del Vice Ministerio de Servicios Públicos del MAP. Este observatorio, observa, investiga y analiza la calidad de los servicios públicos que son ofrecidos por las entidades del Estado, bajo una óptica de institucionalidad y ciudadanía.

Las instituciones del Estado prestan sus servicios a los ciudadanos. Estos servicios son monitoreados y controlados de manera eficiente y eficaz por este Observatorio, con el propósito de identificar la mejor práctica, y las áreas de mejora que contribuyan en la satisfacción de las expectativas y demandas de la ciudadanía. El observatorio se encarga además, de la promoción y difusión de los mejores servicios, para que los mismos puedan servir de modelo a seguir, garantizando su mejora continua.

Su visión, es constituirse en una entidad oficial, encargada del monitoreo de la calidad de los servicios públicos del país, dentro del contexto institucional estatal y ciudadano. El objetivo estratégico de este espacio virtual, es ser un garante de la mejora continua de los servicios públicos, integrando a la ciudadanía en el monitoreo de dichos servicios, a través de la implementación de mecanismos de rigor científico, tecnológico, de medición y de consulta, contribuyentes al desarrollo de una cultura de participación, y de monitoreo a los servicios públicos de las entidades de la Administración Pública de la República Dominicana. (www.observatorioserviciospublicos.gob.do/, 2017).

1.3.4. Mecanismos de medición en el Sector Público

Encuesta de Satisfacción Ciudadana: Esta encuesta es patrocinada por el Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos, y la misma se trata de un mecanismo virtual, que se utiliza en el monitoreo de la opinión ciudadana, con respecto a sus opiniones, sobre el servicio que han recibido por parte de las instituciones del Estado Dominicano, para identificar cuales áreas necesitan ser mejoradas, en los servicios ofrecidos por dichas instituciones. ([www.http://observatorioserviciospublicos.gob.do](http://observatorioserviciospublicos.gob.do), 2017).

Buzones de sugerencia: buzones colocados en todas las instituciones, dando la oportunidad a los usuarios de sugerir sugerencias o externar quejas sobre los servicios.

Línea 311: línea telefónica de uso general donde los ciudadanos pueden dar a conocer los manejos corruptos, delictivos o inapropiados de una institución del Estado o funcionario público; presentar su desacuerdo o inconformidad con algún servicio recibido por parte del Estado; Exigir el cumplimiento de acuerdos o contratos realizados con el Estado y dar propuesta de una idea para que se tenga en consideración a la hora de hacer algo, o cualquier propuesta para mejorar los servicios que presta el Gobierno a la ciudadanía. (www.311.gob.do/, 2017)

1.4. Componentes del Marco Común de Evaluación (CAF).

El tema de la calidad y la mejora continua en el sector público, es una filosofía que tiene su nacimiento en la Unión Europea, a principios del año 2000. En este año se realizó la Primera Conferencia Europea de Calidad en Lisboa, y la misma estaba dirigida a las Administraciones Públicas. En esta conferencia se presentó la primera versión del Marco Común de Evaluación (CAF), cuyo significado es Common Assessment Framework, en inglés.

Los principales objetivos de esta metodología son: Capacidad de autoevaluación en la gestión de instituciones; Servir como punto de partida en el inicio del proceso de mejora continua; Promover los diferentes modelos que se utilizan en la gestión de calidad total (TQM); Servir de referente a las buenas prácticas de gestión en la Administración Pública.

Esta metodología, es un instrumento común de evaluación de la gestión pública, que está siendo aplicada en más de 2000 organizaciones europeas, y después de haber sido traducida al español, está siendo adoptada por muchos países en América Latina y el Caribe.

La mejora continua es una herramienta que utiliza para garantizar la calidad de los servicios públicos. El Estado dominicano, está consciente de esa situación, y en tal sentido emitió el decreto 211-10 de fecha 15/4/2010 para la implementación del Marco Común de Evaluación, para que el mismo fuera utilizado de manera obligatoria en el mejoramiento de la gestión pública, en todas las entidades del Estado Dominicano.

1.4.1. ¿Qué es el Marco Común de Evaluación?

Se trata de una herramienta de gestión de calidad total, que tiene su origen en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Esta herramienta además, se encuentra inspirada en el Modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer. De acuerdo a este modelo, la excelencia en los resultados de rendimiento de la organización, en las personas, en los ciudadanos/clientes, y en la sociedad, son alcanzados a través de un liderazgo que dirija la estrategia y la planificación, las personas, alianzas, los recursos y los procesos. Es un modelo que examina la organización desde diferentes vertientes, haciendo un enfoque holístico del análisis de los rendimientos de la organización.

El Marco Común de Evaluación (CAF) surge como resultado de la cooperación entre los Ministros encargados de la Administración Pública de la Unión Europea, y ha sido desarrollado de manera conjunta, bajo el patrocinio del Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG). Este grupo se constituye por expertos nacionales, los cuales fueron designados por parte de los Directores Nacionales, con el propósito promover el intercambio y la cooperación en lo referente a las vías innovadoras de modernización de la prestación de servicios públicos y la gobernanza en los Estados Miembros de la Unión Europea.

Una versión piloto del CAF fue presentada en mayo del año 2000, y la primera versión revisada fue lanzada en el año 2002. Los Directores Generales de Administración Pública, tomaron la decisión de crear en el Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA), cuya sede se encuentra en Maastricht, un Centro de Recursos del CAF (CR). El Instituto Europeo de Administración Pública, manifestó su interés de jugar el papel de Centro de Recursos del Marco Común de Evaluación (CAF), definiendo sus objetivos a tales fines. (www.map.gob.do)

El Marco Común de Evaluación (CAF), se trata de una herramienta fácil de utilizar, que pretende servir de ayuda a las organizaciones del sector público, en la utilización de técnicas de gestión de la calidad, en procura de mejorar su rendimiento. Esta herramienta ofrece un marco para la autoevaluación, que guarda relación con uno de los principales modelos de gestión de calidad total, que es el EFQM, pero el mismo ha sido diseñado específicamente teniendo en cuenta las peculiaridades de las organizaciones del sector público.

Los propósitos principales del CAF son cuatro: Introducir progresivamente a la Administración Pública en el principio de gestión de la calidad total, guiándola por medio del conocimiento, y utilizando la autoevaluación, partiendo de la planificación y el desarrollo de las actividades, hasta que sea completado el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar); Facilitar la autoevaluación de una entidad pública, para la obtención de un diagnóstico, que permita definir las acciones de mejora; Servir de puente entre los distintos modelos que son utilizados para la gestión de la calidad; Facilitar la conexión sistemática entre las organizaciones del sector público.(www.map.gob.do).

1.4.2. Los Nueve criterios del Modelo CAF

La metodología CAF consta de nueve criterios que están enfocados tanto a la parte la organización, en cuanto a su ejecución y su desarrollo organizacional donde también especifica temas relacionados con los empleados y los procesos, otro aspecto implica el manejo de las relaciones con los ciudadanos/clientes y los demás tienen que ver con los resultados de la gestión de la institución a nivel interno y hacia lo externo de ella. La descripción de lo que abarca cada uno de dichos criterios se desglosa a continuación.

1.4.2.1. Criterio uno - Liderazgo

Cómo los líderes y directivos desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión de una organización del sector público, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.(www.map.gob.do)

1.4.2.2. Criterio dos - Estrategia y Planificación

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.(www.map.gob.do)

1.4.2.3. Criterio tres–Personas

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto en el nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de las personas.(www.map.gob.do).

Los tres criterios anteriores están concentrados a lo interno de la institución y representan las bases para los siguientes, en los mismos ya se debe haber internalizado el esquema a todos los niveles de la institución, donde las acciones en el criterio liderazgo en gran manera determinarán el éxito de la implementación de este modelo.

1.4.2.4. Criterio cuatro - Alianzas y Recursos

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.(www.map.gob.do)

1.4.2.5. Criterio cinco–Procesos

Cómo la organización gestiona, mejora y desarrolla sus procesos para introducir innovaciones, apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor. Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos.(www.map.gob.do).

1.4.2.6. Criterio seis - Resultados orientados a los Clientes-Ciudadanos

¿Qué resultados está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos e internos? (www.map.gob.do).

Los criterios del 1 al 5 son denominados criterios facilitadores y del 6 en adelante criterios de resultados debido a que centran en medir la efectividad de la ejecución de los primeros. En los de resultados se toma en cuenta la aplicación del ciclo PDCA para fines de evaluación.

1.4.2.7. Criterio siete - Resultados en las personas

Se trata de los resultados que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de las personas que la componen.(www.map.gob.do)

1.4.2.8. Criterio ocho- Resultados de responsabilidad social

Resultados que la organización está alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional o internacional, según corresponda.(www.map.gob.do)

1.4.2.9. Criterio 9 - Resultados Clave del Rendimiento

Qué resultados está obteniendo la organización en relación con sus fines y objetivos específicos y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan un interés financiero o de otro tipo en la organización.(www.map.gob.do)

En este capítulo se han abordado los diferentes temas relacionados con el marco conceptual en lo que se estará apoyando la investigación. Conceptos de calidad y mejora continua como tema principal a manejar ha sido definido tomando en cuenta otros conceptos relacionados resaltando como surge y los diferentes aportes que han influido para que han incidido en la manera de administrar la calidad en las organizaciones que todavía hasta este año 2017 siguen siendo utilizados.

Se ha tratado el concepto de servicios haciendo un énfasis especial en los servicios públicos, igualmente la evaluación de los mimos para la satisfacción del cliente donde para el sector público específicamente se cuenta con diferentes mecanismos de medición para conocer el nivel de apreciación de los ciudadanos/clientes.

Como es de gran importancia el conocer la forma en que es abordado el aseguramiento de la calidad en el sector público, quien es universo de esta investigación, se definió el modelo que debe ser utilizado, el Marco Común de

evaluación CAF, por ser en atención al mismo que se ha generado el interés de este trabajo. Se han definido los 9 criterios en los que se soporta los cuales dan a las instituciones un referente de buenas prácticas de gestión.

Los temas abordados garantizan que la siguiente investigación cuente con la debida base conceptual para aportar a la correcta aplicación de los resultados obtenidos en la misma.

CAPÍTULO 2. CONCEPTOS Y GENERALIDADES DEL CASO DE ESTUDIO.

En este capítulo, se abordarán todos los conceptos y las generalidades del caso de estudio. Se iniciará con las funciones de la Contraloría General de la República Dominicana; su misión, visión y valores, y se presentará el diagnóstico de la situación encontrada, el cual servirá como marco de referencia al presente estudio.

2.1. Funciones de la Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República es el órgano rector del Sistema Nacional de Control Interno contemplado en esta ley y a esos fines, las -158- disposiciones, normas, políticas, y directrices que ella dicte dentro del ámbito de su competencia, son de acatamiento obligatorio y prevalecerán sobre cualesquiera otras disposiciones de las entidades y organismos bajo el ámbito de esta ley que se le opongan. (Contraloría General de la República, 2007)

Para el ejercicio del control interno a que se refiere a la Ley NO.10-07, la Contraloría General de la República tendrá las siguientes atribuciones:

Además de ejercer la dirección del Órgano Rector del Control Interno, tiene las siguientes atribuciones: 1. Proponer en forma permanente, ante las autoridades de las entidades y organismos del sector público, la importancia y utilidad del control interno. 2. Inspeccionar y evaluar de acuerdo con normas de auditoría interna gubernamental que en el marco de estándares internacionales aplicables al sector público, emita la Contraloría General de la República y, en función de los programas, objetivos, metas y resultados previstos en el Presupuesto, los siguientes aspectos: a. La efectividad del control interno de las entidades y

organismos bajo el ámbito de esta ley e informar a la respectiva institución y al Poder Ejecutivo, sus resultados. b. La efectividad y calidad de los procedimientos de captación, revisión, verificación y registro que deberán aplicar las entidades y organismos públicos correspondientes, de los ingresos tributarios y no tributarios y de capital. c. La confiabilidad de los estados anuales presupuestarios y financieros de las entidades y organismos que conforman el ámbito de la presente ley, con fines de la toma de decisiones de gerencia pública y de su utilización en el proceso de transparencia de la gestión. d. La revisión previa, a su envío a la Cámara de Cuentas, del estado anual de recaudación e inversión de las rentas que elabora la Dirección General de Contabilidad Gubernamental. e. resultados de la gestión de las entidades y organismos públicos, de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia, economía, responsabilidad, transparencia, confiabilidad, legalidad y probidad. f. costos e impacto ambientales causados por las operaciones y proyectos. g. El cumplimiento de las recomendaciones formuladas por las Unidades de Auditoría Interna y el órgano de control externo. h. La calidad y efectividad del sistema de seguridad y control de la tecnología informática utilizada por las entidades y organismos bajo el ámbito de esta ley y de sus aplicaciones. La efectividad de los demás aspectos especiales de carácter financiero, operacional o de cumplimiento, que considere necesarios para velar por la adecuada recaudación, manejo e inversión de los recursos públicos. I. -162 3. Asesorar a las entidades y organismos bajo el ámbito de la ley para mejorar y fortalecer el control interno, mediante recomendaciones presentadas en los informes de los resultados de las evaluaciones que efectúe. 4. Coordinar, orientar y evaluar el trabajo de las Unidades de Auditoría Interna. 5. Efectuar el seguimiento y control de calidad de las labores de Auditoría Interna. 6. Evaluar periódicamente la calidad técnica de los procedimientos y procesos ejecutados por las Unidades de la Auditoría Interna. 7. Realizar investigaciones administrativas: a. De las desviaciones en el uso e inversión de los recursos públicos, detectadas en uso de su atribución evaluadora o a solicitud del Poder Ejecutivo o de las entidades y organismos públicos bajo el ámbito de aplicación de esta ley. b. En los casos en que, como resultado de la evaluación de la ejecución presupuestaria efectuada por las Unidades de Auditoría

Interna, se determine que el avance físico de los programas y proyectos de inversiones públicas, no se corresponde con los avances financieros otorgados por la Oficina Nacional de Presupuesto. 8. Cuando los resultados de las investigaciones que realice lo justifiquen remitirá los antecedentes de la misma al Ministerio Público. 9. Normar, coordinar y prever, en coordinación y coparticipación con la Secretaría de Estado de Finanzas, un programa de capacitación continua y actualización técnica en control interno, auditoría interna, así como en el sistema integrado de gestión financiera y sus sistemas conexos. 10. Establecer un sistema de evaluación del desempeño de los profesionales de las áreas sustantivas de la institución. 11. Efectuar las inspecciones especiales o específicas previstas en la presente ley. 12. Las demás que esta u otras la Ley 10-07 le señalen. (Contraloría General de la República, 2007)

2.2. Misión, Visión y Valores de la Contraloría General de la República

Los pilares en los que está sustentada la Contraloría están basados en un enfoque al control y a la transparencia, asegurando proveer servicios con calidad que aseguren una garantía de gestión que aporte al bienestar del ciudadano.

2.2.1. Visión

Ser una Entidad reconocida por su competente nivel profesional, confiabilidad de sus ejecutorias y contribución a la calidad y transparencia de la gestión pública.

2.2.2. Misión

Como Órgano Constitucional del Poder Ejecutivo, Rector del Control Interno, ejercemos la fiscalización interna y la evaluación del debido recaudo, manejo, uso e inversión de los recursos públicos. Para tales fines, mediante intervenciones profesionales, proporcionamos seguridad razonable y asesoría para el

mejoramiento continuo de la Administración Pública y de los Gobiernos Locales, para el beneficio de los ciudadanos. (Contraloría General de la República, 2017)

2.2.3. Valores

Los siguientes valores constituyen los pilares más importantes de nuestra organización, y están presentes en todas nuestras actuaciones.

Confiabilidad. Nuestra gestión se basa en altos estándares profesionales dirigidos al desempeño técnico de nuestras funciones con eficiencia, certeza, pertinencia, oportunidad, y efectividad, asegurando razonablemente la validez de los resultados que producimos.

Legalidad. Cumplimos y vigilamos que se cumpla la Constitución y las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables. Probidad. Actuamos de manera íntegra vigilantes del cumplimiento de nuestra ética profesional, anteponiendo los fines e intereses de la institución y de la comunidad sobre todo lo demás.

Transparencia. Facilitamos el acceso a la información sobre los procesos y alcance de nuestra labor garantizando razonablemente el conocimiento de los recursos.

2.2.4. Objetivos

La Contraloría General de la República tiene a su cargo fiscalizar el debido ingreso e inversión de los fondos de los diversos departamentos de la administración pública, autónomos o no, del Estado y de los municipios; verificar el examen de las cuentas que deban rendir las personas o entidades que reciban o manejen fondos o bienes de tales entidades u organismos, así como la inspección contable de las oficinas correspondientes. Resultados obtenidos en el recaudo,

manejo e inversión de los recursos públicos. (Contraloría General de la República, 2017).

2.2.5. Monitoreo de las Políticas Públicas

La transparencia y la rendición de cuentas se constituyen en un proceso continuo de responsabilidad distribuida entre los diferentes estamentos del Estado, que representa un reto para aquellos a quienes corresponde gestionarla, es una obligación de la función pública, pero además, es un derecho ciudadano, en el cual los resultados ocupan un papel protagónico.

En materia de gestión pública, las deficiencias en la transparencia y en la rendición de cuentas se encuentran traducidas en la baja calidad de los procesos de gestión financiera, generalmente debido a la escasez de incentivos que pueden transparentar las decisiones, las deficiencias en el proceso de gestión de recursos humanos, en el cual el servidor público bajo un sistema de responsabilidad de poca eficiencia, y baja calidad en el proceso de gestión estratégica. El ciclo planeación-programación incluye una serie de mecanismos que presentan deficiencias a la hora de obtener información sobre los planes, monitorear los procesos, y para la evaluación del desempeño de funcionarios, de los programas y de las políticas públicas.

La creación de un sistema de monitoreo y evaluación, ayuda en el fortalecimiento de la gobernabilidad del país, regiones y localidades, puesto que el mismo implica mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, fortaleciendo de esta manera, las relaciones entre las diferentes instituciones de la Administración Pública, la cultura de rendimiento de los gobiernos, en la formulación de sus políticas y en las decisiones de presupuesto.

La aplicación y el uso de métodos y herramientas de monitoreo, para la evaluación de programas y proyectos del sector público, es un tema de suma importancia que se ha estado discutiendo en diferentes instancias. El asunto es, que estas herramientas y métodos son una respuesta, para saber si lo que se está realizando, se corresponde real y efectivamente con las metas que han sido propuestas, y si los recursos que están siendo utilizados están siendo utilizados adecuadamente.

Es importante señalar que un plan de acción para implementar sistema de monitoreo y evaluación del desempeño se compone de elementos clave. Dentro de estos elementos: El responsable del plan debe promover las metas y las asignaciones de recursos (presupuesto en base a resultados); generar los incentivos con suficiente capacidad para la conducción del seguimiento y la evaluación; hacer uso de la información del sistema para el presupuesto; capacitar a los encargados del diseño y a los usuarios, tanto en la alimentación como en el uso de las informaciones que son proporcionadas por el mismo; establecer acuerdos estructurales que aseguren la objetividad y la calidad del sistema; hacer un compromiso con la institución a largo plazo.

El éxito de esta implementación se apreciará en la medida en que las informaciones obtenidas sean utilizadas en la mejoría de las actuaciones del gobierno, y se pueda definir de manera clara, que se procura con el sistema en el futuro.

Realizar un diagnóstico de las funciones y sistemas de seguimiento y evaluación de las instituciones gubernamentales existentes, hace posible comprender con claridad las fortalezas y los desafíos a los que se enfrenta actualmente. Además, se determina qué tipo de información se necesita, para qué y para cuando, lo que ayuda en la identificación de las posibles acciones

encaminadas al fortalecimiento del sistema existente, o para la creación de uno completamente nuevo.

Este diseño de sistema, servirá para determinar el uso de la información. Si esta información puede ser utilizada como un apoyo en la toma de decisiones presupuestarias; si ayuda al gobierno en la formulación y en el análisis de políticas, desarrollo de programas, apoyo a las entidades públicas en el desempeño de sus funciones, y si ayuda en el fortalecimiento de las relaciones de rendición de cuentas.

Servirá además, en el establecimiento de responsabilidades formales de aquellos que lo componen, que son los encargados de generar información acerca del seguimiento y la evaluación, y a su vez, hacen uso de ella. Permitirá determinar, si el sistema que se va implementar será desarrollado para todo el gobierno, incluyendo a las dependencias estatales, entidades, municipios o sectores, y si el sistema tendrá algunas limitaciones al momento de enfocarse hacia sectores o dependencias de carácter individual.

Finalmente, el diseño y la dimensión del sistema deberán incluir la variedad de instrumentos en los cuales estará concentrado. Esto es: Los indicadores de desempeño, evaluaciones de impacto rigurosas, evaluaciones rápidas, etc.

2.3. Diagnóstico de la Institución

La Contraloría General de la República, en cumplimiento con el decreto 211-10 del 15 de abril del año 2010, sobre el Marco Común de Evaluación, CAF y por decisión de la máxima autoridad, el contralor general, en el mes de marzo del año 2015 inicia el proceso de implementación del modelo CAF en la institución, dicho esfuerzo comenzó con la notificación formal al Ministerio de Administración Pública solicitando el apoyo para recibir las capacitaciones requeridas y para contar con la asesoría de los técnicos de ese órgano rector, al mismo tiempo se conformó un equipo de colaboradores para realizar el esfuerzo, donde se tomó en cuenta que hubiera una representación de los diferentes departamentos, dicho personal fue entrenado en la metodología CAF, tanto para conocimiento general y además en la parte de las técnicas de autoevaluación de las instituciones de cara al modelo CAF.

Posteriormente se asignaron las diferentes responsabilidades al equipo para a fin de analizar y completar la plantilla de Auto diagnóstico CAF evaluando la Contraloría, ejercicio que se desarrolló distribuyendo entre los diferentes integrantes del equipo la verificación de los ejemplos para preguntas para los 9 criterios que se describieron en el capítulo anterior. Los resultados de esta evaluación generaron actividades y ajustes para diferentes procesos y esquemas de trabajo con el objetivo de cumplir con los puntos de referencia para los criterios facilitadores y para los criterios de resultados.

Terminada la etapa de la realización del auto diagnóstico de la institución el equipo determinó que contaba con los puntos necesarios o requeridos para postular al Premio a la Calidad.

Las iniciativas de Gestión de Calidad en el Estado Dominicano, son reconocidas a través un proceso conocido como: Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público. De igual manera, en este Premio Nacional a la Calidad, se reconocen también las Prácticas

Promisorias, con el propósito de destacar las iniciativas (procesos, procedimientos, productos o servicios), que han sido realizadas en un ámbito o sector determinado de la institución, y que han contribuido en el aumento de la calidad de los servicios que han sido ofrecidos a los ciudadanos/clientes.

Para fines del Premio, el Ministerio de Administración Pública (MAP), promueve el Marco Común de Evaluación (CAF), Un modelo de la gestión de calidad que surgió en la Unión Europea, con el propósito de evaluar la gestión en las instituciones públicas. Este modelo fue adoptado en la gestión pública dominicana, puesto que el mismo tiene adecuación a las características de las entidades del sector público, y además, es compatible con los principales modelos organizacionales, que son utilizados en la mayoría de los países del mundo.

Los criterios considerados en este modelo están basados en los universalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, y han sido validados a nivel internacional como un marco útil y conveniente para encauzar la excelencia en la gestión de las organizaciones. (Ministerio de Administración Pública, 2017).

La institución participó en el año 2015 y con la evaluación y auditoría del Ministerio de Administración de Personal, la dirección del Premio Nacional a la Calidad, la Contraloría resultó ganadora en la Categoría Plata, sentando un precedente ya que pocas instituciones logran llegar a la puntuación requerida para este lugar en el primer año que participan, lo que significó que se contaba con un porcentaje significativo de cumplimiento con los estándares del Modelo CAF, siendo las categorías, Bronce, Plata, Oro y Gran Premio.

Las recomendaciones de la auditoría fueron plasmadas en un plan de mejora que se desarrollaría durante el año 2016 donde se trabajaría en todos esos puntos donde se reflejaron oportunidades. Este plan de mejora fue completado en un 46%.

Con la experiencia del año 2015 y el avance logrado en el siguiente año, la institución decide postular nuevamente en el 2016, como lo indica el esquema del premio fueron agotadas todos los procesos y etapas resultando la Contraloría nuevamente ganadora en la categoría plata, lo que dejó la lección aprendida de que había mucho más por hacer y que se requería realizar ajustes en la forma en que se llevaban a cabo las actividades recomendadas por el Modelo CAF.

Un dato relevante fue el hecho de que los resultados de la auditoría 2016 coincidían con los del 2015 en la parte donde recomendaba a la institución que debía mejorar en la parte de los criterios facilitadores (Resultados en las personas, Resultados de Responsabilidad social y resultados claves de rendimiento), también resaltó la falta de medición para estos aspectos.

Partiendo de los resultados logrados por la Contraloría durante dos años consecutivos surge la necesidad de evaluar más a fondo las causas que motivaron estas puntuaciones, evaluación que persigue realizar las evaluaciones de alternativas para acciones que aporten a cambiar esta condición y lleve a la Contraloría a mejorar en los puntos identificados para los que se refleja un no cumplimiento con los estándares del modelo. Razón por la cual se han planteado objetivos que con su realización persiguen cubrir las diferentes brechas entre el estado actual y el recomendado.

2.4. Tipo de Investigación

Para el desarrollo de esta propuesta se utilizará la investigación aplicada. Este tipo de investigación tiene una vinculación estrecha con la investigación básica, puesto que la misma depende de los resultados y los descubrimientos. La investigación aplicada muestra un especial interés en aplicar y utilizar de manera práctica los conocimientos, para hacer, actuar y construir, centrándose en el análisis y la solución de problemas sociales y reales.

Esta investigación también, será de tipo descriptiva, ya que en la misma se describe de modo sistemático las características de una situación o área de interés específica. Se analizará toda la documentación del modelo CAF y también informaciones correspondientes a otras instituciones que han sido seleccionadas como referentes, de saber aplicar las recomendaciones de la metodología relacionada con los conceptos de calidad en el servicio y mejora de procesos.

De igual forma, esta investigación será tipo explicativa. La investigación explicativa no se limita a la descripción de un problema, sino que procura encontrar sus causas para eventualmente hacer una propuesta de una posible solución.

2.5. Métodos

Se utilizará el método deductivo, ya que se partirá un marco generalizado como su nombre lo indica, común de evaluación, que es utilizado en el sector público para implantar la calidad en las instituciones y contra el mismo se evaluarán las fortalezas de la institución con relación al mismo.

Se recurrirá al método explicativo, puesto que el objetivo fundamental de la investigación es proponer un programa que será utilizado en la institución para dar respuesta a un requerimiento del Modelo CAF no cumplido y por ende el mismo deberá ser compartido con todos los grupos impactados.

De igual manera, se recurrirá al método de análisis, con el que estudiarán todos los criterios que recomienda el modelo y para de esta forma conceptualizar y estructurar las diferentes acciones y tareas que aseguren la incorporación de un modelo adecuado de levantamiento de percepción.

2.6. Herramientas de investigación

- **Entrevistas.** Esta una herramienta muy utilizada en diferentes campos profesionales, utilizada con el propósito de desarrollar un intercambio de ideas significativo, enfocado a una ilustración mutua. Esta herramienta de investigación será utilizada, puesto que la misma es una forma estructurada de interacción, artificial y planificada, encaminada a un objetivo concreto, en busca de objetividad y control, y no hay que ceñirse a un procedimiento rígido o mecánico.

Las preguntas que se realizarán serán formuladas en torno al problema objeto de estudio, y las mismas serán semi-estructuradas y cerradas, diseñadas en base a los objetivos propuestos en el estudio.

- **Encuestas.** Este procedimiento de investigación permitirá obtener datos de manera rápida y eficaz. Estos datos serán utilizados para realizar la propuesta de mejora que culminará con los objetivos planteados en este trabajo. Con el resultado de esta investigación se le proporcionará a las organizaciones del sector público dominicano una herramienta mediante la cual puedan autoevaluarse y así detectar cuales son áreas fuertes, y cuales áreas deben ser mejoradas, permitiéndoles construir planes que coadyuven en la puesta en ejecución de técnicas de gestión de la calidad para maximizar sus resultados.
- **Observación.** Se usará la técnica de la observación durante la visita a los diferentes departamentos, poniendo atención a los requerimientos de los

usuarios, trato, tiempo, y otros atributos a considerar durante la prestación del servicio. Esta observación será de tipo descriptiva, ya que la misma será realizada en el lugar donde tienen ocurrencia los hechos o el fenómeno investigado.

- **Discusión de grupos.** Se realizarán discusiones de grupo y se fomentará la participación de los diferentes grupos para las evaluaciones de los cuestionarios propuestos para el programa.

2.6.1. Encuestas

Las encuestas diseñadas para la realización de esta investigación, serán aplicadas a empleados de diferentes departamentos que interactúan con clientes externos. Serán incluidos además, funcionarios y directores departamentales de la Contraloría General de la República, así como también, académicos y expertos sobre el tema de la aplicación del Modelo CAF.

- **Población.** La población está constituida por todo el personal de la Contraloría General de la República, que tiene en la actualidad 1432 empleados.
- **Muestra.** La muestra corresponde a 303 personas de un total de 1,432 del personal que labora en la Contraloría General de la República.

Calculo de la muestra mediante la fórmula estadística.

$$n = \frac{z^2 PqN}{e^2(N-1) + z^2 Pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 1432}{0.05^2(1432-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.54.54} = 1375$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.50 \times 0.50 \times 1432}{0.0025 (1432-1) + 3.8416 \times 0.5 \times 0.54.54} = 1375$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.50 \times 0.50 \times 1432}{0.0025 \times 1431 + 3.8416 \times 0.5 \times 0.54.54} = 1375 = 303$$

Descripción:

n= Muestra

p: Posibilidad de éxito: 50%

q: Probabilidad de fracaso: 50%

N=Universo

Z= Nivel de confianza 1.96

e= Margen de error 5%

2.6.1.1. Objetivos de la encuesta

- Identificar las causas por las cuales el personal de la institución no cumplió en un 100% con los estándares de calidad y de servicio propuestos en el Marco Común de Evaluación (CAF).
- Indagar sobre el procedimiento que pudiera ser implementado para el análisis sistémico de la información sobre la percepción de ciudadanos/clientes de la Contraloría.
- Identificar los canales y medios (físicos y electrónicos) que permitan recoger las impresiones de los ciudadanos/clientes respecto a la calidad y los estándares de los servicios ofrecidos y para la publicación de los resultados operacionales.

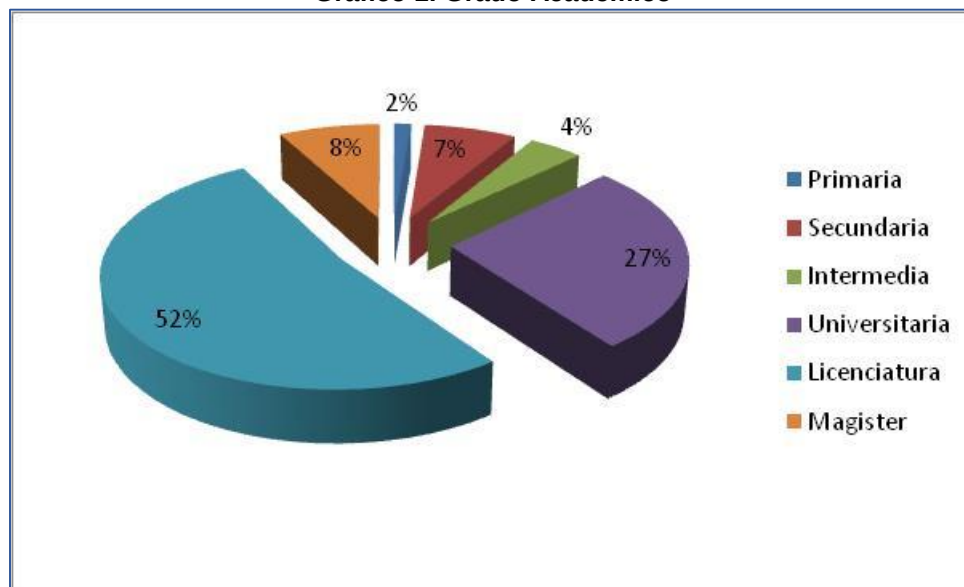
2.7. Resultados de la investigación

Tabla 3. Grado Académico

Variables	Frecuencia	Porcentual
Primaria	4	2%
Secundaria	22	7%
Intermedia	13	4%
Universitaria	82	27%
Licenciatura	158	52%
Magíster	24	8%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 Encuestados

Gráfico 1. Grado Académico



Fuente: Tabla No. 3

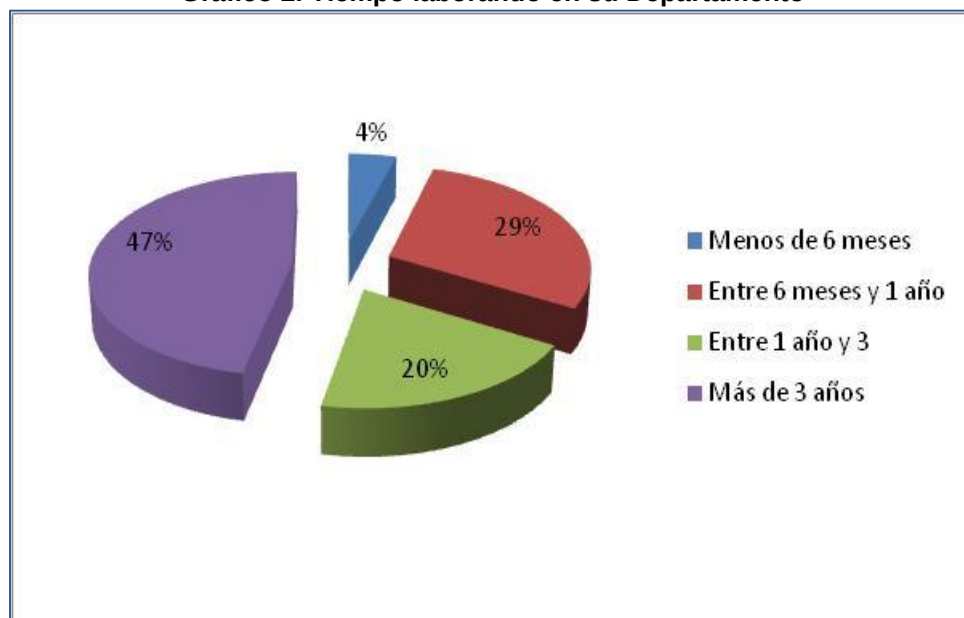
De las 303 personas encuestadas 158 son Licenciados, para un 52%. 82 personas son estudiantes universitarios para un 27%. 24 personas tienen un Magíster, para un 8%. 22 personas alcanzaron los estudios secundarios, para un 7%, mientras que 4 personas realizaron estudios primarios, para un 2% del total de personas encuestadas.

Tabla 4. Tiempo laborando en su Departamento

Variables	Frecuencia	Porcentual
Menos de 6 meses	13	4%
Entre 6 meses y 1 año	88	29%
Entre 1 año y 3	60	47%
Más de 3 años	142	20%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 Encuestados

Gráfico 2. Tiempo laborando en su Departamento



Fuente: Tabla No. 4

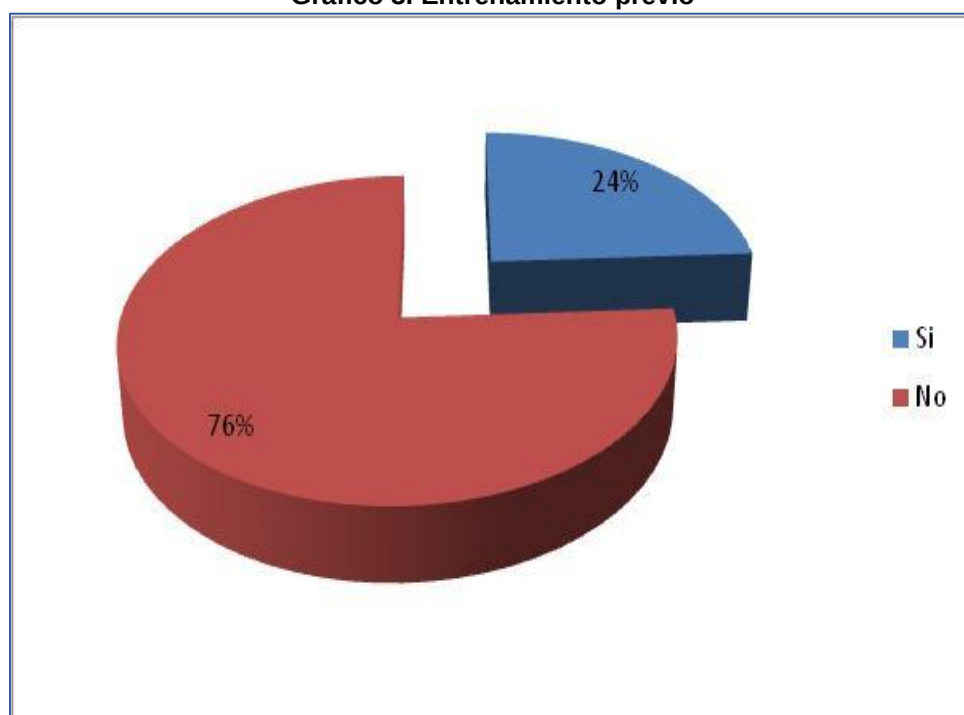
De las 303 personas encuestadas, 142 llevan laborando en la institución más de 3 años, para un 20%. 88 personas tienen entre 6 meses y 1 año, para un 29%. Por otra parte, 60 personas tienen laborando en la institución entre 1 año y 3, para un 47%, y solo 13 personas tienen menos de 6 meses laborando, para un 4% del total encuestado. Estos datos muestran que la frecuencia mayor corresponde a quienes tienen más de 3 años laborando en la Institución.

Tabla 5. Entrenamiento previo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	73	24%
No	230	76%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 encuestados

Gráfico 3. Entrenamiento previo



Fuente: Tabla No. 5

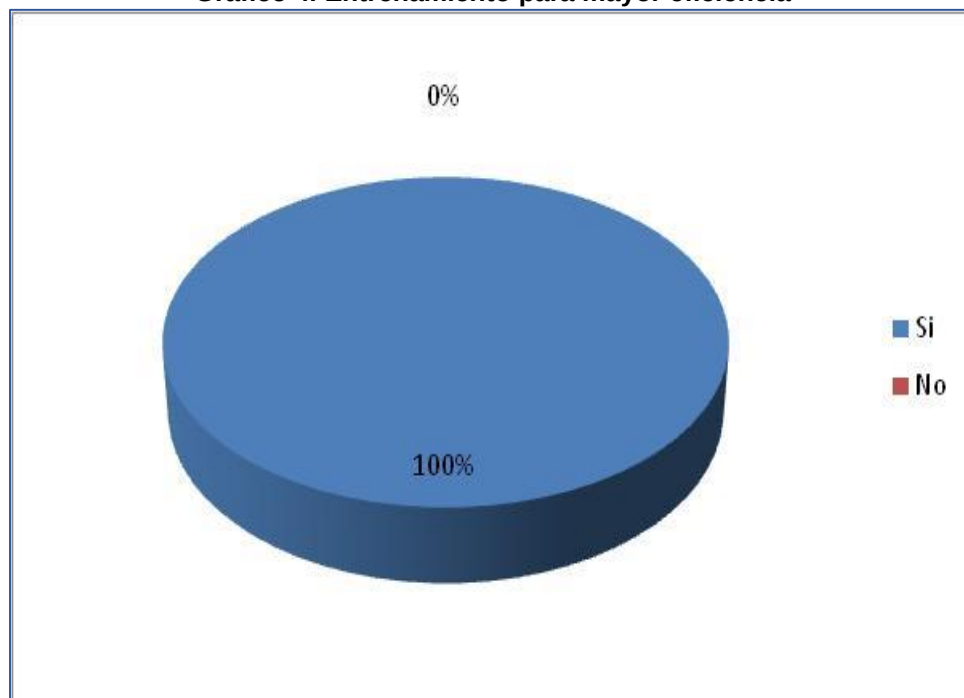
Al indagar al segmento poblacional encuestado en relación a si había recibido algún entrenamiento previo o si había realizado algún curso de capacitación para realizar las funciones que actualmente desempeña, se obtuvo que 230 de los mismos aseguraron no haber recibido algún entrenamiento previo, para un 76%, mientras que 73 personas manifestaron que sí, que fueron entrenadas y capacitadas para las funciones que actualmente están desempeñando, para un 24%.

Tabla 6. Entrenamiento para mayor eficiencia

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	303	100%
No	0	0%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 encuestados

Gráfico 4. Entrenamiento para mayor eficiencia



Fuente: Tabla No. 6

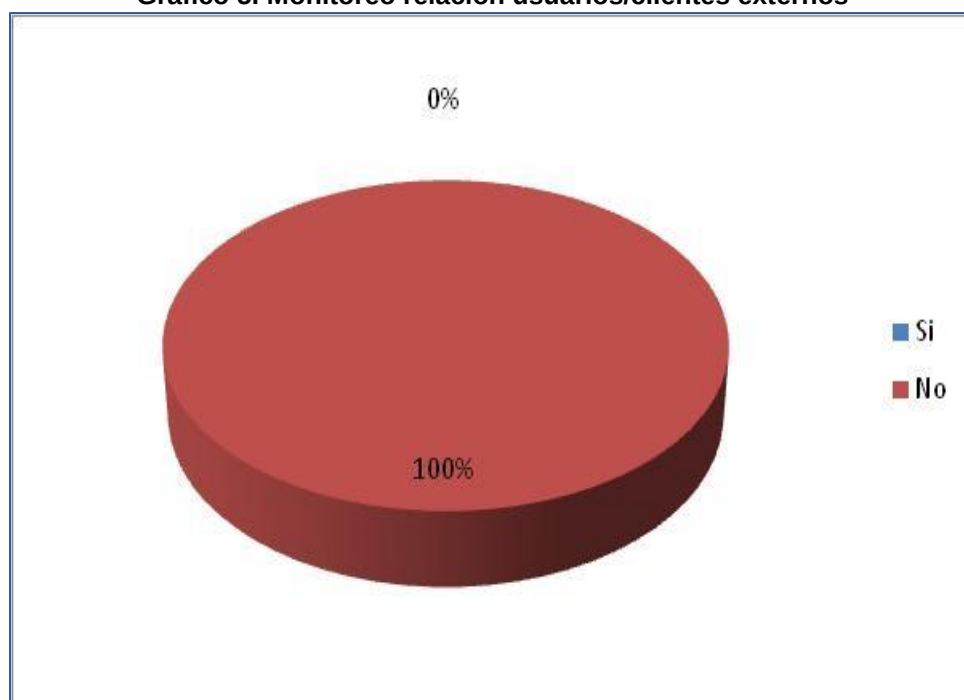
Se les preguntó a las personas encuestadas, si les gustaría recibir algún entrenamiento que le permitiera ofrecer un servicio a los usuarios/clientes de su sector laboral, con mayor eficiencia, y las 303 personas afirmaron que sí, para un 100% del total encuestado. De acuerdo con los datos obtenidos, a todos les gustaría capacitarse y entrenarse para ofrecer un servicio óptimo y calidad para los usuarios/clientes de la institución a la cual pertenecen.

Tabla 7. Monitoreo relación usuarios/clientes externos

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	0	0%
No	303	100%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 encuestados

Gráfico 5. Monitoreo relación usuarios/clientes externos



Fuente: Tabla No. 7

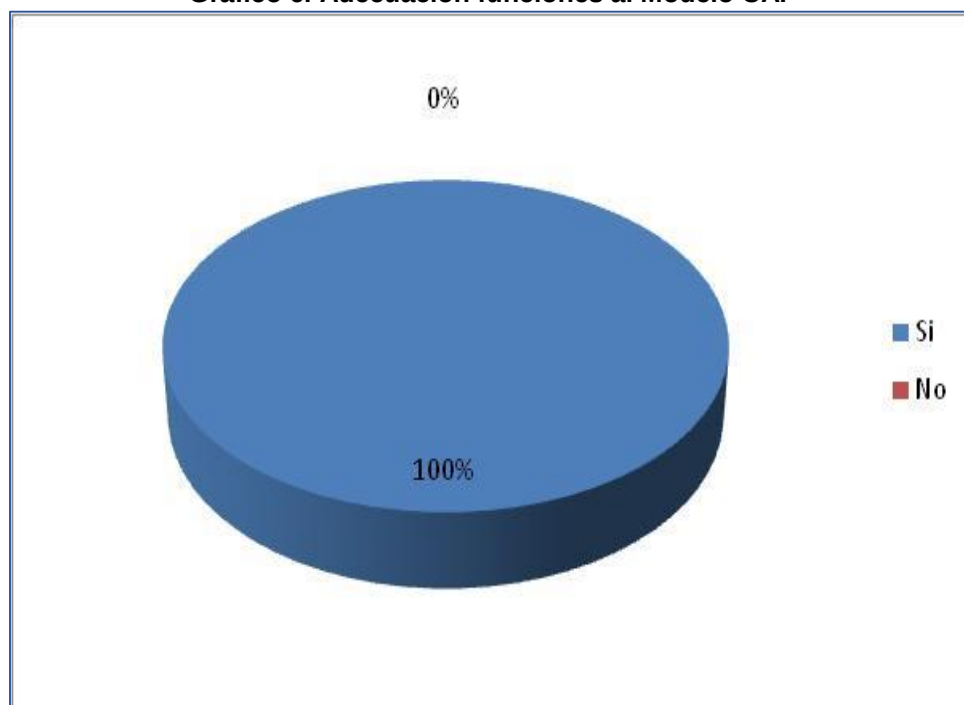
Al personal encuestado se les cuestionó sobre la existencia o no en la institución de algún departamento o dependencia de esta, que se encargara de monitorear la relación entre los usuarios/clientes de la misma, y las 303 personas respondieron que no, para un 100%. No existe un departamento o dependencia que esté realizando esas funciones en la actualidad. No se le está dando seguimiento a la relación existente entre los usuarios/clientes de la Institución.

Tabla 8. Adecuación funciones al Modelo CAF

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	303	100%
No	0	0%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 encuestados

Gráfico 6. Adecuación funciones al Modelo CAF



Fuente: Tabla No. 8

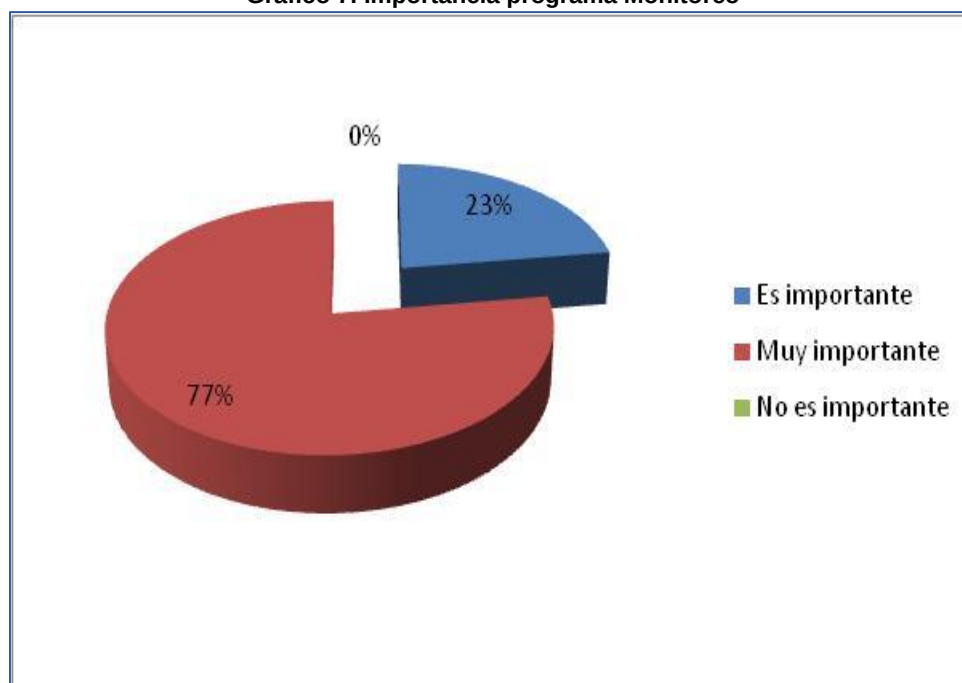
De 303 personas encuestadas, todas para un 100%, manifestaron su disposición de participar en charlas, seminarios, entrenamientos o conferencias que sean patrocinados por la institución o por instituciones afines, con el propósito de adecuar sus funciones y actuaciones al Modelo de Calidad CAF (Marco Común de Evaluación). Todo esto en procura de los mejores intereses de la institución y del Ministerio de Administración Pública (MAP).

Tabla 9. Importancia programa Monitoreo

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Es importante	69	23%
Muy importante	234	77%
No es importante	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: 303 encuestados

Gráfico 7. Importancia programa Monitoreo



Fuente: Tabla No. 9

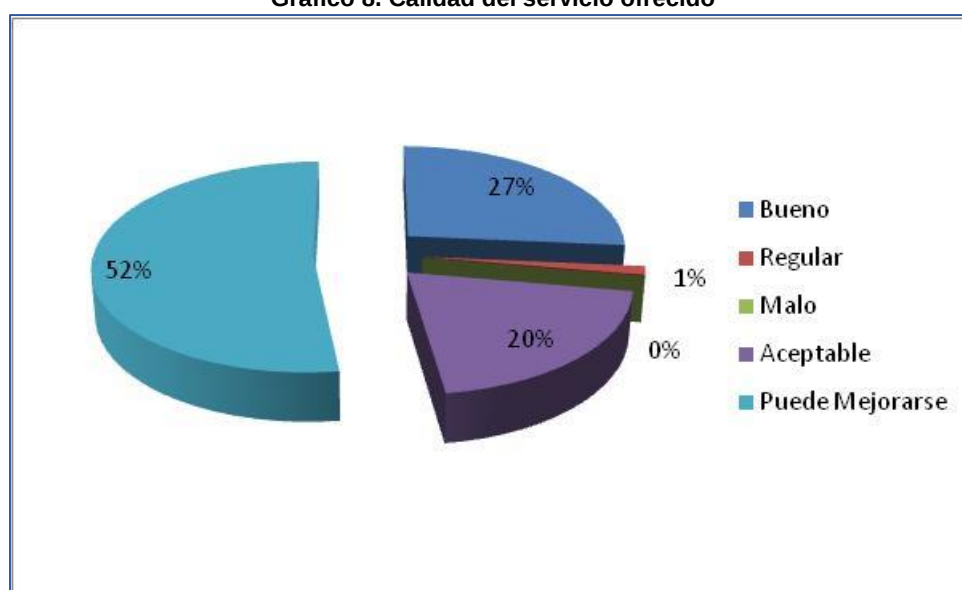
De un total de 303 personas encuestadas acerca de la importancia que tiene para ellos la implementación de un programa de monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes por parte de la Contraloría General de la República, de conformidad con el Modelo CAF, 234 personas lo consideraron como muy importante, para un 77%, mientras que las 69 personas restantes, consideraron la implementación de este monitoreo como importante, para un 23%.

Tabla 10. Calidad del servicio ofrecido

Variables	Frecuencia	Porcentual
Bueno	80	27%
Regular	4	1%
Malo	0	0%
Aceptable	61	20%
Puede Mejorarse	158	52%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 encuestados

Gráfico 8. Calidad del servicio ofrecido



Fuente: Tabla No. 10

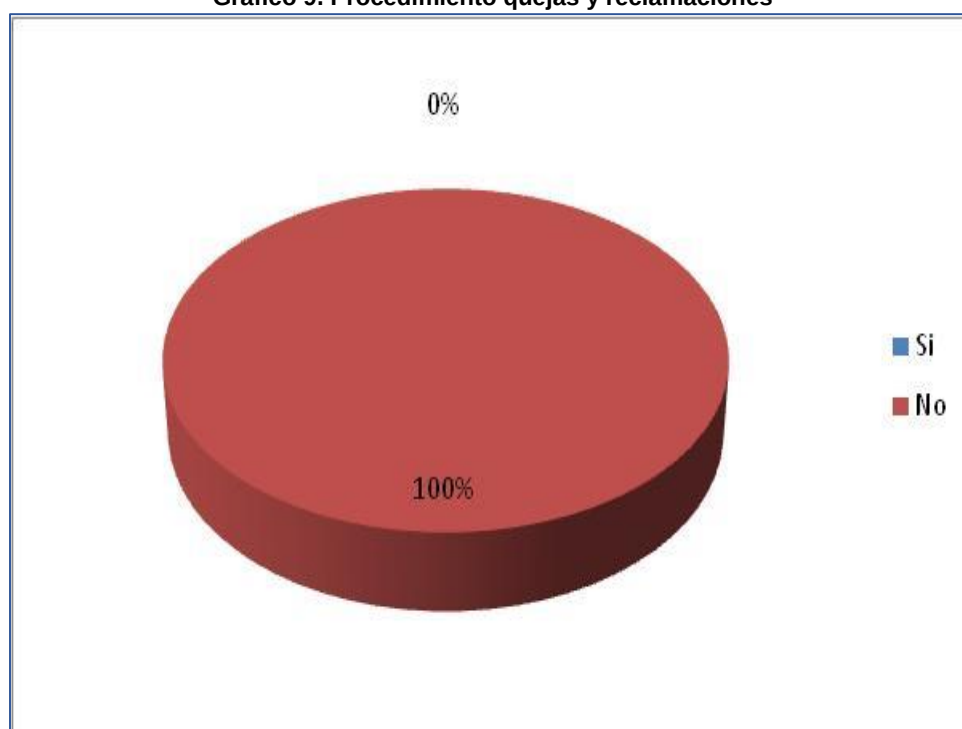
Con relación al servicio que en la actualidad está ofreciendo la Contraloría General de la República a sus usuarios/clientes externos, de las 303 personas encuestadas, 158 personas dijeron que el servicio ofrecido puede ser mejorado, para un 52%. 80 personas dijeron que el servicio ofrecido es bueno, para un 27%. 61 personas lo calificaron como aceptable, para un 20%, mientras que 4 personas dijeron que el servicio ofrecido es regular, para el 1% del total de respuestas emitidas.

Tabla 11. Procedimiento manejo quejas y reclamaciones

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	0	0
No	303	303
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 encuestados

Gráfico 9. Procedimiento quejas y reclamaciones



Fuente: Tabla No. 11

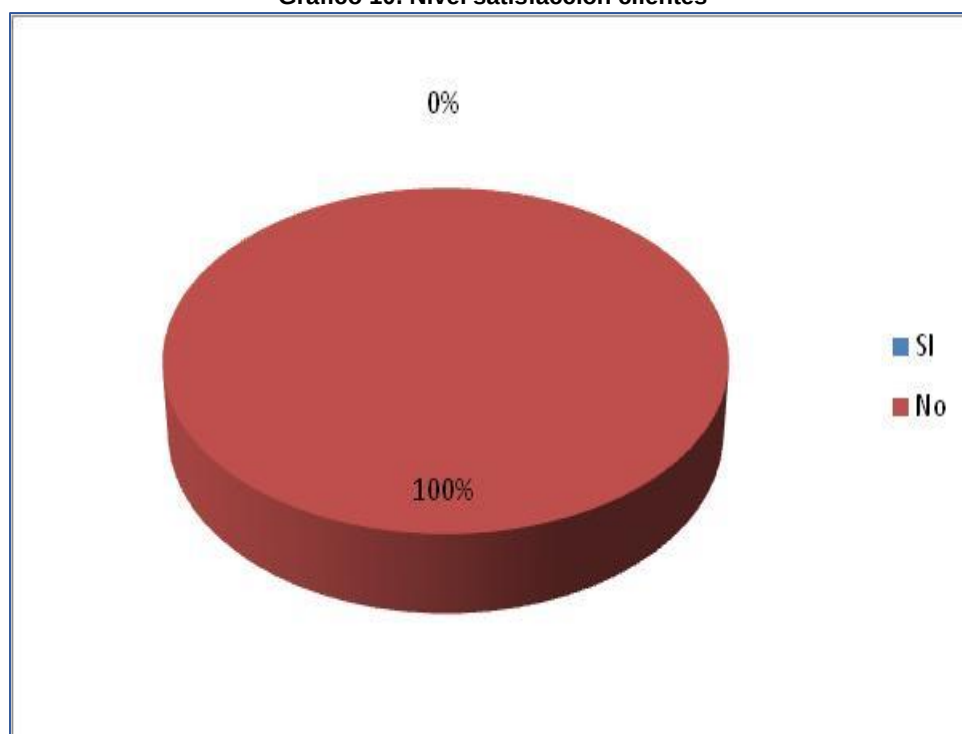
Con relación a la existencia o no en la institución de un procedimiento para el manejo de las quejas o reclamaciones de los ciudadanos/clientes externos, se obtuvo que las 303 personas encuestadas respondieron que no, para un 100%. Estos datos muestran que la Institución tiene necesariamente que implementar un programa de monitoreo que le dé seguimiento a las quejas y/o reclamaciones que puedan surgir, para documentarlas y darle una respuesta concreta a cada inquietud.

Tabla 12. Nivel satisfacción clientes

Variables	Frecuencia	Porcentual
SI	0	0%
No	303	100%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 encuestados

Gráfico 10. Nivel satisfacción clientes



Fuente: Tabla No. 12

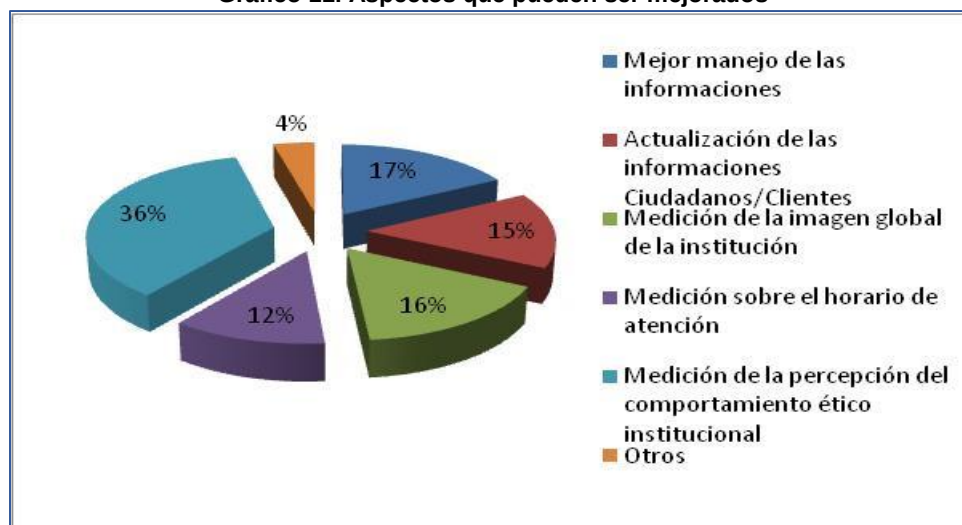
Al segmento poblacional encuestado se les preguntó si tenían conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes en relación al trabajo ofrecido por estos o de los servicios que son propios de la institución, y se obtuvo que las 303 personas no conocen el nivel de satisfacción de los clientes, para un 100%. De acuerdo con los datos obtenidos, estos no disponen de un mecanismo de monitoreo o de medición interno, implementado para tales fines.

Tabla 13. Aspectos que pueden ser mejorados

Variables	Frecuencia	Porcentual
Mejor manejo de las informaciones	52	17%
Actualización de las informaciones Ciudadanos/Clientes	46	15%
Medición de la imagen global de la institución	49	16%
Medición sobre el horario de atención	36	12%
Medición de la percepción del comportamiento ético institucional	108	36%
Otros	12	4%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 encuestados

Gráfico 11. Aspectos que pueden ser mejorados



Fuente: Tabla No. 13

De 303 personas encuestadas, 108 personas aseguraron que puede mejorarse la medición de la opinión del público, para un 36%. 52 personas se enfocaron en un mejor manejo de las informaciones, para un 17%. 49 personas señalaron la medición de la imagen global de la institución, para un 16%. 46 personas entienden que se puede mejorar la actualización de las informaciones de los ciudadanos/clientes, para un 15%. 36 personas se enfocaron en la medición sobre el horario de atención, para un 12%, mientras que 12 personas indicaron otros aspectos, para el 4% del total de repuestas emitidas.

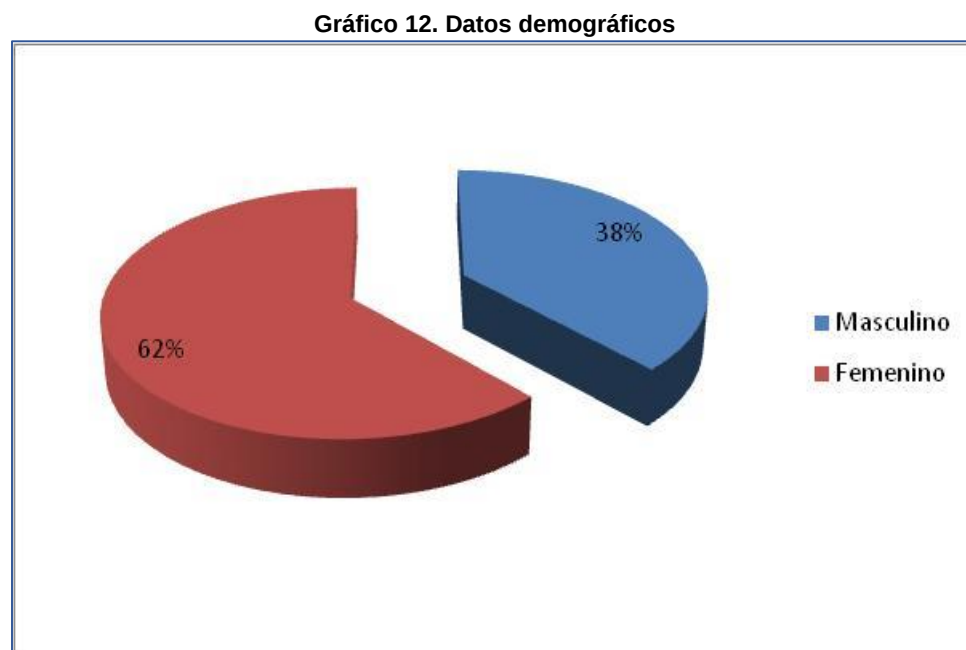
Datos demográficos.

12. Sexo.

Tabla 14. Datos demográficos

Variables	Frecuencia	Porcentual
Masculino	115	38%
Femenino	188	62%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 encuestados



Fuente: Tabla No. 14

Para la realización de esta investigación de las 303 personas encuestadas, 188 personas corresponden al sexo femenino para un 62%, mientras que 115 personas restantes, pertenecen al sexo masculino, para un 38%. Como puede verse en estos datos, el personal predominante para la encuesta es el femenino, ya que este personal obtuvo un importante 62% del total de la muestra seleccionada para la realización de la misma.

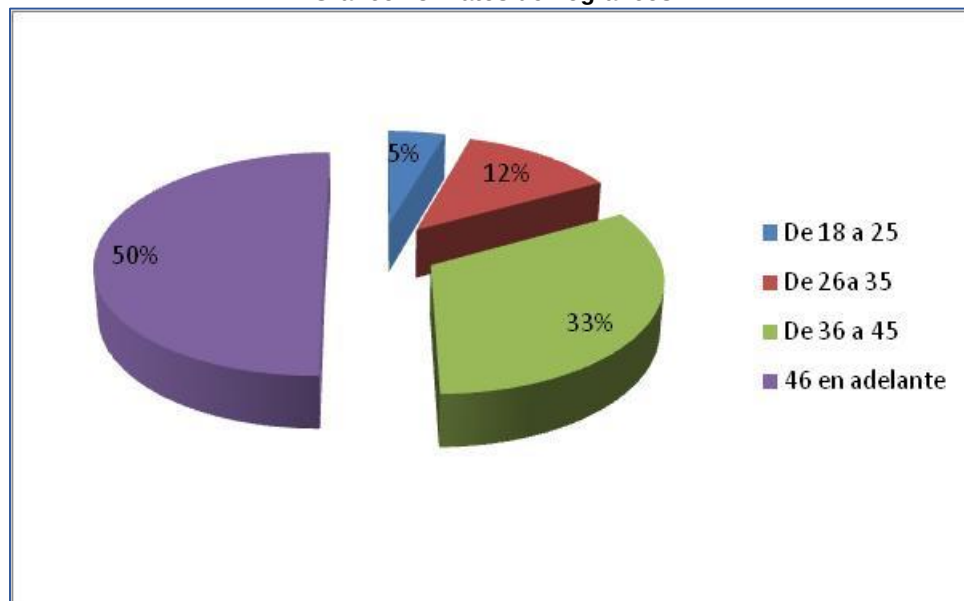
13. Edad

Tabla 15. Datos demográficos

Variables	Frecuencia	Porcentual
De 18 a 25	14	5%
De 26a 35	38	12%
De 36 a 45	99	33%
46 en adelante	152	50%
TOTAL	303	100%

Fuente: 303 encuestados

Gráfico 13. Datos demográficos



Fuente: Tabla No. 14

Del personal encuestado 152 personas tienen una edad superior a los 46 años, para un 50%. 99 personas tienen edades entre 36 a 45 años, para un 33%. 38 personas tienen edades que oscilan entre 26 a 35 años, para un 12%, mientras que las 14 personas restantes están situadas entre 18 a 25 años de edad, para el 5% del total encuestado. Como puede verse en estos datos, el personal encuestado y que labora en la Contraloría General de la República es un personal que en su mayoría tiene edades superiores a los 35 años.

2.7.1. Análisis general

De las 303 personas que fueron encuestadas, un total de 142 de los mismos llevan laborando en la institución más de tres años, para un 50%, siendo esta la mayor frecuencia. Por otra parte, la frecuencia menor corresponde a 13 empleados, para un 4%, los cuales tienen un tiempo menor de seis meses prestando sus servicios en la institución.

El segmento poblacional encuestado en un 76% aseguró no haber recibido algún entrenamiento previo, para realizar las funciones que actualmente está desempeñando, mientras que el 24% restante manifestó que si fue entrenado y capacitado para las funciones que actualmente realiza.

A todos les gustaría capacitarse y entrenarse para ofrecer un servicio óptimo y calidad para los usuarios/clientes de la institución a la cual pertenecen. Todo el personal encuestado está en disposición de ajustar sus funciones y actuaciones dentro del marco del servicio y los estándares de calidad que exige la función pública.

No existe algún departamento o dependencia de la institución que monitoree la relación entre los usuarios/clientes de la misma. Es evidente que no existe un departamento especializado que se encargue de darle seguimiento a la relación existente entre los usuarios/clientes de la Institución.

Todo el personal manifestó su disposición de participar en charlas, seminarios, entrenamientos o conferencias que sean patrocinados por la institución o por instituciones afines, con el propósito de adecuar sus funciones y actuaciones al Modelo de Calidad CAF (Marco Común de Evaluación). Todo esto en procura de los mejores intereses de la institución y del Ministerio de Administración Pública (MAP).

La implementación de un programa de monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes por parte de la Contraloría General de la República, de conformidad con el Modelo CAF, es muy importante. No existe en la actualidad un departamento de quejas, querellas o reclamaciones donde los usuarios puedan manifestar su inconformidad o su satisfacción con los servicios ofrecidos.

El nivel de satisfacción de los clientes en relación al trabajo ofrecido por el personal o de los servicios que son propios de la institución no se conoce, esto así porque, no se dispone de un mecanismo de monitoreo o de medición interno, implementado para tales fines.

En términos generales, puede mejorarse la medición de la opinión del público en cuanto a la accesibilidad y transparencia de la organización y sobre el comportamiento ético de la misma. La imagen global de la institución. Puede mejorarse el manejo de las informaciones. Se puede mejorar el aspecto que tiene que ver con la actualización de las informaciones de los ciudadanos/clientes, y el horario de atención.

2.7.2. Resultados Entrevistas.

Desde el año 2016 la institución ha iniciado los esfuerzos para conocer la opinión sobre los servicios ofrecidos y cuenta con estadísticas relacionadas a la percepción de algunos departamentos, sin embargo, no se mide para procesos claves de la institución como los procesos de Certificación de Contratos y Aprobación de pagos entre otros.

Los ciudadanos/clientes tienen acceso a las informaciones de la institución, con relación a los productos, servicios, accesibilidad e informaciones generales que son ofrecidos. A través de la página web de la Contraloría, se pueden visualizar estas informaciones. Además en la Oficina de Libre Acceso a la Información.

No existe un cronograma que contemple la frecuencia de encuestas de opinión, internamente como a lo externo de la institución. En algunos departamentos se corren encuestas a los ciudadanos, como es el caso del departamento Certificación de Cargos, sin embargo como cronograma formal no se tiene. Internamente cada dos años: Encuesta de Clima Organizacional, y de servicios como son: alimento, transporte

No existe un procedimiento para manejo de quejas, que asegure la recepción, procesamiento y retroalimentación de las mismas sin embargo se ha trabajado en este sentido, se cuenta con un buzón de sugerencias donde las que se reciben son analizadas y respondidas las que aplican, además de que los visitantes cuenta con la oficina de Acceso a la información donde también son recibidas las quejas y pueden solicitar cualquier tipo de información de la institución. Ver carta compromiso se establece tiempo de respuesta a cada requerimiento del cliente-ciudadano y la penalidad de no hacerse.

Para implementar un programa de monitoreo que garantice la medición de la percepción ciudadanos/clientes en la contraloría general de la república, en atención al Modelo CAF, hay que establecer los responsables, con la aprobación de la máxima autoridad, el Contralor General de la República, se debe conformar unidad o equipo para esto. Tomando en cuenta responsabilidades de las diferentes áreas, los calendarios para monitorear la percepción, entre otros. Además, promover la concienciación del cliente ciudadano de que haga uso del departamento de libre acceso a la información.

La Dirección tiene la responsabilidad de generar las estadísticas de las diferentes encuestas que se corren, sin embargo, sobre la percepción general solo se mide la percepción de uno de los procesos claves, el de Certificación de Cargos, para el caso de las instituciones del sector público, que es el cliente principal.

Se corren algunos cuestionarios sobre el servicio prestado o las asesorías brindadas por los auditores de la Contraloría, sin embargo estos cuestionarios deben de ser adaptados para asegurar contar con más información sobre la satisfacción de los ciudadanos/clientes y además debe hacerse de manera regular y además deben ser publicadas para información, seguimiento y mejora de los puntos evaluados.

En la página web de la Contraloría los ciudadanos en general pueden visualizar toda la información que se publica sobre estadísticas de los procesos, los proyectos, noticias de la institución, entre otras. Aunque en el diseño de los planes operativos de los diferentes departamentos, el Departamento de Planificación se ha asegurado que se contemplen las encuestas de opinión como parte del POA anual, a pesar de esto no se cuenta con un cronograma general, y por ende, no hay un seguimiento unificado, lo que ocasiona que muchas áreas le pase el tiempo y no ejecuten sus encuestas, o que la mayoría se realicen en el último trimestre del año.

Una de las consecuencias, es que no hay tiempo para corregir los puntos de mejora que arrojen los resultados de los levantamientos.

Aunque se realizan algunas tareas para monitoreo de la percepción en algunos departamentos, se debe establecer un procedimiento formal para lo que Planificación tiene el compromiso de trabajar el mismo con las diferentes áreas involucradas, sin embargo, se ha trabajado en este sentido. Se cuenta con un buzón de sugerencias donde las que se reciben son analizadas y respondidas las que aplican; se tiene la oficina de Acceso a la Información donde también son recibidas las quejas y pueden solicitar cualquier tipo de información de la institución. Se debe darle formalidad a todo lo que se hacen en este sentido.

Para la implementación de un programa de monitoreo que garantice la medición de la percepción ciudadanos/clientes en la contraloría general de la república, en atención al Modelo CAF, se deben establecer compromisos y definir un seguimiento formal. Se debe trabajar en el procedimiento que asegure el seguimiento de los resultados obtenidos en el monitoreo del servicio.

En los objetivos de la Dirección de Planificación está el de formalizar las funciones del equipo que será responsable del monitoreo y seguimiento a la percepción de colaboradores, ciudadanos y clientes. En un esfuerzo en conjunto con la Dirección Recursos Humanos, se ha adquirido una herramienta para correr las encuestas de forma electrónica, lo que implica un gran ahorro de tiempo y garantiza llegar a una muestra más amplia, la misma ya está siendo usada de manera interna y se pretende que también sea usada para el monitoreo de ciudadanos/clientes.

2.7.3. Diagnóstico

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores, estos respondieron en su totalidad no conocer de la existencia de algún departamento o dependencia de la institución que monitoree la relación entre los usuarios/clientes de la misma, y por ende desconocen lo que hace la institución en este sentido. No obstante, de acuerdo con lo manifestado en la entrevista por parte de los líderes entrevistados a tales efectos, se obtuvo que los mismos aseguran estar al tanto de los pasos de las acciones que actualmente está realizando la Contraloría para el monitoreo de la percepción en algunos departamentos y para algunos procesos de la institución.

En vista de lo anterior, puede asegurarse que se hace necesaria una comunicación donde se le inste al personal responsable de la prestación de servicio, a participar en los esfuerzos necesarios que permitan obtener la percepción de ciudadanos/clientes, de forma tal que se asegure un buen servicio, el cumplimiento de estándares de calidad, y la identificación de mejoras en los servicios prestados.

De igual manera, con relación a la pregunta si conocen de la existencia de un procedimiento para manejar las quejas o reclamaciones de ciudadanos/clientes de la institución, todo el personal encuestado respondió negativamente. Estos aseguraron desconocer de la existencia de algún procedimiento que se encargue de manejar quejas o reclamaciones. Así mismo, las personas entrevistadas al ser cuestionadas en tal sentido, coincidieron en señalar que no existe un procedimiento para manejo de quejas, que asegure la recepción, procesamiento y retroalimentación de las mismas, pero que se ha trabajado en este sentido, y se realizan algunas actividades. No obstante, estos manifestaron que están conscientes de que las mismas deben centralizarse, para tener un esquema general del conocimiento general y aplicación a todos los procesos donde se interactúa con ciudadanos/clientes.

Los resultados obtenidos, tanto en la encuesta aplicada como en las entrevistas, evidencian que es preciso que las actividades que se realizan sean formalizadas, documentadas y que tengan la debida comunicación a todo el personal, al mismo tiempo que el ciudadano/cliente pueda conocer que estas existen.

Los resultados de la encuesta denotan que los colaboradores no conocen el nivel de satisfacción de los clientes en relación al trabajo que realizan y al servicio que les ofrecen, aquí se presenta un resultado diferente con relación a las entrevistas, esto así porque en estas, las respuestas indican que conocen la percepción del cliente para algunos productos y servicios. Además, según los datos evaluados, no existe en la actualidad un departamento de quejas, querellas o reclamaciones donde los usuarios puedan manifestar su inconformidad o su satisfacción con los servicios ofrecidos.

El no disponer de un mecanismo de monitoreo o de medición con las funciones y actividades debidamente estructuradas, asignadas y documentadas, hace que solo se evalúe la satisfacción de algunos de los procesos claves de la institución, y otros procesos no sean evaluados, por lo que no se puede disponer de información que pueda ayudar a la mejora de los mismos.

La institución se encuentra en condiciones propicias para establecer mecanismos que mejoren el servicio, debido a que los colaboradores están dispuestos a recibir la capacitación necesaria y a involucrarse en los procesos, ya que han identificado los aspectos que entienden pueden ser mejorados, tal y como lo reflejó la encuesta. Por otra parte, en la entrevista se identificaron los esfuerzos a nivel institucional que ya se han realizado, y como el tema del monitoreo de la percepción ha sido incluida en el planteamiento estratégico de la Contraloría.

Cuando la Contraloría General de la República disponga de un programa que le permita realizar en forma adecuada el levantamiento, procesamiento, comunicación y seguimiento del nivel de satisfacción de los servicios, estará en condiciones óptimas de cumplir con las leyes y normativas relacionadas a la prestación de servicios a los ciudadanos. De igual manera, se acogerá a las recomendaciones propias de las herramientas y las metodologías que fomentan la calidad y la mejora continua en el sector público.

Con la implementación de este programa, la institución estará en condiciones de asegurar un mejor cumplimiento de los estándares definidos en el Modelo Marco Común de Evaluación (CAF), en vista de que las instituciones públicas tienen el compromiso ante el Estado de asegurar que la prestación de sus servicios se realice en un ambiente de transparencia, donde se cuente con la información oportuna, tanto para los ciudadanos/clientes como para los colaboradores.

En este capítulo, se trataron todos los conceptos y las generalidades del caso de estudio. Se trató todo lo referente a la Contraloría General de la República, Sus funciones; Misión, visión y valores, así como también, sus objetivos y el diagnóstico de la situación encontrada en la institución objeto de estudio. En la segunda parte de este mismo capítulo, se identificó el tipo de investigación realizada, y los métodos de investigación que fueron aplicados para la obtención de los datos obtenidos. Como herramientas de investigación, fueron aplicadas encuestas y entrevistas. Se procedió a la realización de un análisis general de los datos obtenidos de la aplicación de dichas herramientas, cuyos resultados fueron plasmados y graficados para mayor comprensión. En la última parte de este capítulo, se procedió a la realización de un diagnóstico de los resultados que fueron arrojados, tanto por las encuestas, como en las entrevistas aplicadas, procediendo a realizar una comparación entre las diferentes respuestas y datos que fueron obtenidos.

CAPITULO 3. PROPUESTA DE PROGRAMA PARA EL MONITOREO DE LA PERCEPCIÓN DE CIUDADANOS/CLIENTES

En este capítulo se presentará una propuesta para que la Contraloría General de la República disponga de una herramienta para el monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes externos. La misma será diseñada tomando en consideración las recomendaciones del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación), el cual le proporciona a las organizaciones del sector público una herramienta de autoevaluación para identificar las áreas de mejora y al mismo tiempo recomienda las acciones para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad. Con esta propuesta, se coadyuvará en el cumplimiento de planes operativos, objetivos departamentales en la implementación de técnicas de gestión de la calidad, que contribuirán en un mejor desempeño de los procesos de la institución, y en la mejora continua de los servicios prestados.

3.1. Descripción del proyecto

La propuesta desarrollará todos los elementos para establecer un programa para el monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes de la Contraloría General de la República (CGR), con el propósito de medir la percepción sobre los servicios brindados por la institución.

El monitoreo es un proceso sistemático de recolección y análisis de información, para darle seguimiento al proceso de un programa, en procura de conseguir los objetivos, y para guiar las decisiones de la gestión. Este monitoreo será dirigido generalmente a los procesos, en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde se realizan las actividades, quienes son responsables de su ejecución, y a cuantas personas o entidades beneficia.

Este programa de monitoreo basado en el Modelo CAF, contribuirá como un apoyo al sector público, beneficiando a todos sus grupos de interés, y de manera especial a toda la ciudadanía. Este programa estará fundamentado en conceptos como: La orientación al usuario, el rendimiento público, la innovación, la ética, las alianzas eficientes con otras instituciones y la responsabilidad social. Todo esto, orientado a un mayor desarrollo de las instituciones del sector público.

Con la implementación de este monitoreo, se analizarán en forma periódica, las necesidades momentáneas y futuras de sus recursos humanos, tomando en consideración las estrategias institucionales, así como también, las necesidades y las expectativas de los grupos de interés. De esta manera, la política de gestión de sus recursos humanos, sustentada en la estrategia y la planificación, que toma en cuenta la competencia en el desempeño de la función, podrá ser desarrollada e implementada fácilmente por la institución.

Estas informaciones permitirán a la institución asegurarse que las capacidades de su personal interno y las actividades de los procesos, son las adecuadas para el desarrollo de su misión, y que van en consonancia con las expectativas de los ciudadanos/clientes.

3.2. Objetivos del Proyecto

- Monitorear las funciones y actividades debidamente estructuradas, asignadas y documentadas, de todos los procesos claves de la institución, para proporcionarles la información que contribuya en la mejora de estos procesos.
- Formalizar las actividades del programa de monitoreo, documentándolas y comunicándolas a todo el personal, y hacer extensivo este conocimiento a todos los ciudadanos/clientes externos de la institución.

- Reglamentar un procedimiento para el manejo de las quejas o reclamaciones de ciudadanos/clientes de la institución.
- Realizar un esquema de comunicación para el conocimiento general, donde se registren los resultados de desempeño y del monitoreo de todos los procesos en los cuales se interactúa con ciudadanos/clientes externos.

3.2.1. Estrategias a utilizar

Encuesta de satisfacción virtual: se trata de un mecanismo que se debe utilizar para aplicar encuestas a todos los clientes claves de la institución. Debido a que la Contraloría es un ente rector del control interno a nivel gubernamental, sus clientes están representados por las diferentes instituciones del Estado, como son las entidades y organismos del Gobierno Central, instituciones públicas de la Seguridad Social, Ayuntamientos, Juntas Municipales y las Instituciones Descentralizadas y Autónomas.

Dichas encuestas deberán ser aplicadas a través de la herramienta virtual, adquirida previamente por la Contraloría, donde el proceso es iniciado con un correo electrónico dirigido a cada institución, con el enlace para completar la encuesta. La dirección de correo deberá ser previamente establecida en los diferentes sistemas de gestión con los que la Contraloría gestiona sus procesos con las demás instituciones, con el objetivo de que las opiniones sean levantadas en las áreas que reciben los servicios.

En adición, para la opinión general de ciudadanos/clientes deberá ser utilizada una vez al año, la encuesta virtual que ofrece el Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos. A través de esta encuesta se observa, se investiga y se analiza en relación a la calidad del servicio público ofrecido por las entidades gubernamentales, desde la perspectiva institucional y ciudadana. Esta

encuesta virtual, ha sido elaborada con el propósito de identificar áreas de mejora, en las Instituciones del Estado Dominicano.

Se recomienda además, utilizar la encuesta virtual que ofrece el Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos. A través de este Observatorio virtual, se observa, se investiga y se analiza en relación a la calidad del servicio público, desde la perspectiva institucional y de la ciudadanía.

3.2.2. Tácticas que serán utilizadas

La utilización de datos es primordial para la institución. Cada día tiene que enfrentarse a pequeños y grandes desafíos, y todos deben enfocarse en mejorar los resultados. Conocer el comportamiento de usuarios/clientes externos de la institución, mediante el monitoreo y análisis de datos permitirá comprender qué significa cada interacción, cómo ayudará a cumplir los objetivos y cómo puede optimizarse la experiencia.

Se hace necesario establecer diferencias entre monitoreo y análisis de datos. Es importante diferenciar estas dos acciones, para comprender cuáles son sus funciones y sus alcances. Con el monitoreo de datos se le dará seguimiento a determinadas acciones que pueden ser cuantificadas, y las mismas serán generadoras de datos relevantes para el establecimiento de estrategias para mejorar los servicios.

Mediante el análisis de datos como base de la optimización estratégica, se podrá modificar, establecer nuevas directrices, o seguir fomentando las que ya han tenido éxito, sin que se pierda de vista el objetivo final.

3.2.2.1. Manejo de las informaciones

La página web de la Contraloría permite a los ciudadanos en general, visualizar todas las informaciones que son publicadas sobre estadísticas de los procesos, los proyectos y las noticias de la institución. Una de las estrategias que debe implementarse es tener retroalimentación con el usuario/cliente externo, para reconocer a tiempo cualquier cambio a nivel técnico, visual o estratégico, y así centrar los esfuerzos en monitorear los resultados que cualquier incidencia de estas pudiera ocasionar.

La Dirección de Planificación trabajando en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Comunicaciones y la Dirección de Tecnología de Información, puede seleccionar un equipo para monitorear y darle seguimiento a la percepción de colaboradores, ciudadanos y clientes de la institución. Este equipo podrá correr encuestas en ese sentido, de forma electrónica, lo que proporcionará a la institución un gran ahorro de tiempo, y le permitirá además, ampliar sus niveles de alcance. Este equipo que tendrá a su cargo monitorear y darle seguimiento a la percepción de colaboradores, puede ser el mismo equipo que maneja las encuestas a nivel interno, aunque pudieran ser agregadas algunas personas.

La forma más eficaz de conocer la percepción de ciudadanos/clientes externos es mediante la realización de encuestas online. Este tipo de encuesta permitirá conocer sus opiniones de manera anónima, además, se podrá detectar cualquier error o fallo que se esté cometiendo en la institución. Para muchas personas responder a una encuesta electrónica constituye una pérdida de tiempo, pero si se le transmite el mensaje que su opinión es importante, su percepción podrá ser cambiada en la mayoría de los casos.

Estas herramientas de encuestas online en su mayoría, no necesitan la instalación de un programa en el ordenador. Solo necesitan la conexión a internet.

3.2.2.2. Evaluación interna

La evaluación interna es una herramienta que le proporcionará a la institución informaciones que resultan fundamentales para mejorar su acción pública y su rendición de cuentas. De la misma manera que el sector privado tiene en los mercados indicadores fundamentales de sus actuaciones, en el ámbito público, tienen que ser definidos instrumentos que permitan analizar la calidad, la eficacia y eficiencia, que permitan comprobar hasta qué grado están siendo ejecutados las políticas, programas y los servicios prestados, y si los mismos guardan relación con los objetivos previstos con el mejor y mayor rendimiento.

La evaluación de la política y del servicio tiene necesariamente que ser retroalimentada. Una evaluación rigurosa de la calidad del servicio debe guardar consistencia con la política y los programas en las cuales se encuentra enmarcada. Por otra parte, esta política o programa deberá contar con toda la información que se genere en el proceso de evaluación del servicio. Es probable que la información que se obtenga mediante la evaluación de la calidad del servicio, sus puntos fuertes y las áreas de mejora identificadas, pueda contribuir a una redefinición con más precisión del problema público al cual se está tratando de atender, y por ende, en una reformulación del servicio mismo, e inclusive de la política y de su implementación.

3.2.2.3. Evaluación externa

Este tipo de evaluación pretende hacer una detección y una evaluación de las tendencias y los acontecimientos, que sobrepasan el control de la institución. Una auditoría externa revelará las oportunidades y amenazas clave que tiene la institución. De esta forma, se pueden elaborar las estrategias que permitirán el aprovechamiento de las oportunidades y evadir las amenazas o minimizar las consecuencias de las mismas.

Cuando se conocen las fuerzas y las debilidades internas de la institución, y se agregan las oportunidades y las amenazas externas, con un enunciado claro de la misión, se tiene la base para el establecimiento de planes de acción que apoyen los objetivos y las estrategias. Estas acciones deben establecerse con el propósito de capitalizar fuerzas a lo interno de la institución, y para superar las debilidades encontradas.

3.3. Fases del Programa de Monitoreo y Evaluación.

Es en la fase de la planificación donde debe ser desarrollado el plan de monitoreo y evaluación. En este plan, se establece un sistema de información que permitirá el rastreo, medición de avances, el desempeño y los impactos del proyecto. El plan de monitoreo y evaluación debe ser implementado en el momento más oportuno, y este momento es, cuando el financiamiento del proyecto ha sido aprobado, pero aún no han sido iniciadas las intervenciones.

El marco lógico y la propuesta del proyecto contienen informaciones que deben ser ampliadas por el plan de monitoreo y evaluación, agregando categorías adicionales, para todos los niveles que componen el marco lógico del proyecto. El formato del plan de monitoreo que desee implementar la institución pudiera variar en relación a otros planes, pero por lo general, debería incluir las siguientes informaciones:

- a) ¿Cuáles indicadores serán monitoreados y evaluados?
- b) ¿Qué información es necesaria para rastrear los indicadores?
- c) ¿Cuál es la fuente de la información?
- d) ¿Cuáles métodos de recopilación de datos serán los más apropiados?
- e) ¿Quién se encargará de recopilar la información?
- f) ¿Cuál es la frecuencia con la que será recopilada?
- g) ¿Quién será el encargado de recibir y utilizar estos resultados?

El propósito principal de los indicadores en el nivel de producto/resultado y actividades, es servir de garantía para que las operaciones habituales del proyecto no sean desviadas. Es de suma importancia que en los indicadores se incluya la verificación del producto. Que este producto/resultado esté completo y que cuente con el nivel de calidad especificado/aceptable, y que no solamente sea confirmada la existencia de este.

De esta manera será posible identificar problemas potenciales, y aplicar las acciones correctivas, en caso de ser necesario, manteniendo de esta forma la calidad. Monitorear estos indicadores brindará retroalimentación, además, permitirá que puedan emprenderse las acciones de corrección o de prevención para que el proyecto pueda cumplir en su totalidad, con el plan de gestión, o que el mismo pueda ser modificado de acuerdo a los requerimientos del plan de gestión del proyecto.

3.3.1. Métodos para la recopilación de datos

El método que se escoja para recopilar los datos, dependerá del tipo de medida que se pretende realizar. Estas medidas pueden ser cuantitativas o cualitativas.

El método para la recopilación de los datos dependerá si las medidas son cuantitativas o cualitativas. Para elegir un método apropiado de recopilación, el elector deberá basarse en dos criterios. Primero: ¿Qué información se trata de recopilar? Segundo: ¿Está este método dentro de un parámetro económico aceptable, y cuales complejidades o dificultades presenta dicha recopilación?

Un método cuantitativo está centrado en la extensión de la intervención, y aporta informaciones objetivas y confiables que permitirá que los resultados sean generalizados a una población mayor. El cuestionario estandarizado, es el método cuantitativo más recomendable a utilizar. Este cuestionario es administrado a una

muestra aleatoria de una población, a individuos o familias. Por su parte, el método cualitativo está centrado en la interacción directa y profunda con quienes participan, y permítela obtención de datos abundantes y detallados.

Generalmente los proyectos nunca transcurren exactamente en la forma como fueron previstos en el plan de gestión del proyecto, por lo tanto, se hace necesario el establecimiento en forma integrada, de un sistema de gestión de control de cambios, que sirva de ayuda al gerente del proyecto, para que este pueda mantener el control del proyecto, desde sus inicios hasta la culminación de este.

En un proyecto pueden suscitarse cambios, y estos cambios obedecen a varias razones. Es el gerente del proyecto el que deberá encargarse de gestionar esos cambios, y procurar que la institución ponga en ejecución las políticas, en ese sentido. Un cambio puede tener un efecto negativo o positivo. Es de suma importancia que el gerente de proyecto administre este proceso cuidadosamente, puesto que los cambios que parecieran ser insignificantes pudieran ser generadores de cambios relevantes para el presupuesto, el cronograma. Además, pudieran ser generadores de cambios significativos, en cuanto al alcance y/o la calidad de dicho proyecto.

Este proyecto concluirá con la creación de un mecanismo de monitoreo y medición de todas las funciones, actividades del personal de la Contraloría General de la República, donde se evaluará la satisfacción de todos los procesos clave de la institución. Esto permitirá que se pueda disponer de todas las informaciones, las cuales estarán estructuradas y documentadas, permitiendo un mejor manejo y una amplia disposición sobre las mismas.

3.4. Requisitos y principios generales para el Monitoreo

Esta propuesta de monitoreo es una herramienta de mucha utilidad para los dirigentes y los colaboradores que tengan que enfrentarse al desafío de conocer, documentar y manejar la percepción de ciudadanos/clientes de la Contraloría General de la República, en atención al Modelo CAF. Para que este sistema de monitoreo y evaluación sea efectivo, y cumpla con los objetivos que han sido propuesto por el Ministerio de la Administración Pública (MAP), es necesario que el sistema a implementar, cumpla con ciertos requisitos y algunos principios generales, los cuales deberán ser observados por la institución que implemente dicho sistema de monitoreo y evaluación.

3.4.1. Viabilidad

No es aconsejable diseñar un sistema que sea extremadamente complejo, ya que requeriría una enorme cantidad de tiempo, grandes recursos humanos y la utilización de muchos materiales. Un programa de monitoreo que presente grandes complejidades terminará convirtiéndose en un ejercicio teórico de poca utilidad. Por el contrario, lo recomendable es que la atención sea centrada sobre una pequeña cantidad de procesos e indicadores, asegurando que se cumpla totalmente con el levantamiento de informaciones esenciales, para medirlas de manera simple y con efectividad.

3.4.2. Adoptar una política orgánica de evaluación

La institución que implemente un programa de monitoreo y evaluación, deberá definir claramente los criterios según los cuales evaluará cierta cantidad de los proyectos que realiza a lo interno, y cuáles serán las modalidades operativas para realizarlos.

El monitoreo y la evaluación serán generadores de informaciones que servirán para mejorar las acciones, reorientarlas o realizar una planeación futura, más precisa y efectiva. La organización que no cuente con un monitoreo y una evaluación efectiva, no podrá identificar si el trabajo está realizando está siendo encaminado en la dirección correcta.

3.4.3. Formación

El programa de monitoreo incluye la participación de especialistas, ya que los mismos son necesarios y constituyen un valor agregado de importancia. Sin embargo, no solo los especialistas, sino todo el personal que trabaje en el proyecto, debe tener una formación esencial con relación a los conceptos, metodologías y herramientas básicas, en lo que respecta a monitoreo y evaluación.

En el caso particular de la Contraloría General de la República, todo el personal encuestado, aseguró estar en disposición de capacitarse y recibir el entrenamiento que sea necesario, con el propósito de cumplir con todos y cada uno de los requerimientos que en materia de administración pública, les sean exigidos por el Ministerio de la Administración Pública (MAP).

3.4.4. Participación

Todas las partes que tengan interés en este proyecto, tendrán que involucrarse en la realización de las actividades que son propias del monitoreo y evaluación. Cuando se produzcan los resultados, entonces serán alcanzados los objetivos específicos del proyecto.

Con su participación en este programa, la Contraloría General de la República, estará en mejores condiciones para cumplir con los estándares definidos en el Modelo Marco Común de Evaluación (CAF), en razón de que es una

institución pública, y tiene el compromiso ante el Estado de asegurar que la prestación de sus servicios sea realizada en un ambiente de transparencia, y que cuenta con informaciones oportunas, no solamente a lo interno, sino también para los ciudadanos/clientes externos.

3.4.5. Sistematización y retroalimentación

Todos los colaboradores de la institución que trabajen cooperando con el desarrollo de la misma, deben tener libre acceso a la información producida. Cuando estas informaciones están disponibles y tienen la debida circulación, se convierten en una herramienta de suma importancia, para aprender de la experiencia, corregir los errores y fallas que fueron cometidos en el pasado, y hacer un correcto aprovechamiento de las buenas prácticas en el futuro.

La implementación del programa de monitoreo permitirá a los ciudadanos en general, visualizar todas las informaciones que sean publicadas sobre estadísticas de los procesos, los proyectos y las noticias de la institución. Mediante la retroalimentación con el usuario/cliente externo, se podrá reconocer a tiempo cualquier cambio a nivel técnico, visual o estratégico, y así centrar los esfuerzos en monitorear los resultados que pudieran ser ocasionados por cualquiera de estas incidencias.

3.5. Estudio de los resultados

Los resultados obtenidos como efecto de la puesta en funcionamiento de un programa de monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes en la Contraloría General de la República, pondrán a la institución en mejores condiciones para cumplir con los estándares definidos en el Modelo Marco Común de Evaluación (CAF).

Al estudiar y analizar los resultados obtenidos durante la fase del monitoreo, el cual es el resultado de la obtención de información de una forma estructurada, la Contraloría General de la República, podrá evaluar la satisfacción de todos los procesos clave de la institución. Estos procesos clave estarán estructurados y documentados, y se podrá acceder a los mismos de una manera fácil y rápida.

Estos resultados permitirán conocer las fuerzas y las debilidades internas de la institución, agregando las oportunidades y las amenazas externas, con una visión clara de su misión. De esta forma, se sentarán las bases que establecerán los planes de acción que en las cuales se apoyarán los objetivos y las estrategias institucionales. Con estas acciones se capitalizarán las fuerzas internas de la institución, y podrán superarse las debilidades que fueron encontradas durante la última evaluación realizada por el Ministerio de la Administración Pública (MAP).

Al estudiar los hallazgos obtenidos mediante la evaluación interna, la institución estará manejando informaciones que son fundamentales en el proceso de mejorar su acción pública y su rendición de cuentas. Estos indicadores permitirán analizar la calidad, la eficacia y la eficiencia en que están siendo ejecutados las políticas, programas y los servicios prestados, para contrastarlos con los objetivos previstos institucionalmente, los cuales están comprometidos con un mejor y mayor rendimiento.

Toda la información que sea generada en el proceso de evaluación del servicio debe guardar consonancia con la política y el programa en los cuales ha sido enmarcada. La información obtenida mediante la evaluación de la calidad del servicio, contribuirá en la redefinición de los puntos fuertes y las áreas de mejoras identificadas, e inclusive, podrá reformularse el servicio mismo y la política de su implementación.

En el país se cuenta con una entidad, que utilizando medios electrónicos realiza el monitoreo de la calidad ofrecida en los servicios públicos, brindándole a los ciudadanos la facultad de auto gestionar diferentes informaciones de los servicios públicos. Esta entidad es el Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos. A través de este Observatorio y de manera virtual, se observa, se investiga y se analiza en relación a la calidad del servicio público, desde la perspectiva institucional y de la ciudadanía. Esta entidad realiza sus operaciones bajo la supervisión directa del MAP. Este Observatorio tiene como objetivo principal, supervisar la forma en que los servicios públicos prestados por las instituciones estatales

Las instituciones estatales ofrecen servicios públicos a los ciudadanos, y sus expectativas y sus demandas en torno a dichos servicios deben ser monitoreadas y controladas. En ese sentido, el propósito es identificar la mejor práctica y las áreas que pueden ser mejoradas, para cumplir con esas expectativas. Esa es la Misión del Observatorio, además de que también promueve y difunde el mejor servicio, para que sea un referente a seguir, y que sea garantizada su mejora en forma continua.

El Estado Dominicano, consciente de la importancia que reviste el tema de la Mejora continua como una herramienta para garantizar la calidad de los servicios públicos, procedió a emitir a través del Poder Ejecutivo, el decreto 211-10 de fecha 15 de abril del año 2010, sobre el Marco Común de Evaluación, el cual debe ser utilizado de carácter mandatorio para el mejoramiento de la gestión pública en todas instituciones del país.

El Marco Común de Evaluación (CAF), se trata de una herramienta de gestión de calidad total, que tiene su origen en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Esta herramienta además, se encuentra inspirada en el Modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer. Se basa 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 recursos y los procesos.

Los pilares en los que está sustentada la Contraloría están basados en un enfoque al control y a la transparencia, asegurando proveer servicios con calidad que aseguren una garantía de gestión que aporte al bienestar del ciudadano. Es función de La Contraloría General de la República la fiscalización de los fondos que ingresan y son invertidos en los diferentes departamentos que componen la Administración Pública. Departamentos Estatales y municipales, sean los mismos autónomos o no.

Una auditoría realizada a Contraloría General de la República en el año 2016 coincidió con los resultados obtenidos en el 2015, en la parte donde recomendaba a la institución que debía mejorar en la parte de los criterios facilitadores (Resultados en las personas, Resultados de Responsabilidad social y resultados claves de rendimiento). Este informe resaltó además, la falta de medición para estos aspectos.

Partiendo de los resultados logrados por la Contraloría durante dos años consecutivos surgió la necesidad de evaluar más a fondo las causas que motivaron estas puntuaciones. Esta evaluación se plantea con el propósito de identificar las acciones que aportarían cambios de esta condición, y la Contraloría pudiera mejorar en los puntos identificados de no cumplimiento con los estándares del modelo.

Las brechas existentes entre el estado actual y el recomendado tienen que ser eliminadas. En tal sentido, la institución tiene el objetivo de cumplir con los estándares establecidos por el MAP, mediante la implementación de un programa de monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes externos, que le permita contar con las informaciones que le garantizan cumplir con dichos requerimientos.

Desde el año 2016 la institución inició esfuerzos para conocer la opinión sobre los servicios que ofrece. En la misma se cuenta con estadísticas relacionadas a la percepción de algunos departamentos, sin embargo, no se mide para procesos claves de la institución, tales como: Los procesos de Certificación de Contratos y Aprobación de pagos. .

No existe un cronograma que contemple la frecuencia de encuestas de opinión, internamente como a lo externo de la institución. En algunos departamentos se corren encuestas a los ciudadanos, como es el caso del departamento Certificación de Cargos, sin embargo como cronograma formal no se tiene.

No existe un procedimiento formal para el manejo de quejas, que asegure la recepción, procesamiento y retroalimentación de las mismas. No obstante, en ese sentido, se cuenta con un buzón de sugerencias donde las que se reciben son analizadas y respondidas las que aplican. Los visitantes cuentan con la oficina de Acceso a la información donde también son recibidas las quejas y pueden solicitar cualquier tipo de información de la institución.

La Dirección tiene la responsabilidad de generar las estadísticas de las diferentes encuestas que se corren, sin embargo, sobre la percepción general solo se mide la percepción de uno de los procesos claves, el de Certificación de Cargos, para el caso de las instituciones del sector público, que es el cliente principal.

La Contraloría General de la República necesita la implementación de un programa de monitoreo que garantice la medición de la percepción ciudadanos/clientes en la contraloría general de la república, en atención al Modelo CAF. En tal sentido, se deben establecer compromisos, definiendo un seguimiento formal. El procedimiento o la propuesta de monitoreo que se implemente debe asegurar el seguimiento de los resultados que sean obtenidos durante la realización del mismo.

La propuesta de un programa para el monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes en la Contraloría General de la República, en atención al modelo CAF, que ha sido elaborada en este trabajo de investigación, le permitirá realizar en forma adecuada el levantamiento, procesamiento, comunicación y seguimiento del nivel de satisfacción de los servicios, poniéndola en condiciones óptimas de cumplir con las leyes y normativas relacionadas a la prestación de servicios a los ciudadanos.

Con la implementación de esta propuesta, la institución estará en condiciones de acogerse a las recomendaciones propias de las herramientas y las metodologías que fomentan la calidad y la mejora continua en el sector público. Estará en condiciones de asegurar un mejor cumplimiento de los estándares definidos en el Modelo Marco Común de Evaluación (CAF), honrando el compromiso que tiene ante el Estado Dominicano, de prestar sus servicios en un ambiente de transparencia. Contará además, con informaciones oportunas, las cuales podrán ser manejadas por ciudadanos/clientes externos, así como también, por los colaboradores.

3.6. Mejoras adicionales esperadas

Con la implementación y puesta en ejecución del programa de monitoreo para medir la percepción de ciudadanos/clientes en la Contraloría General de la República, se obtendrá de manera adicional, una mayor eficiencia de las políticas, un mejor rendimiento operativo, y una mayor calidad de los servicios públicos. Estos son factores fundamentales para responder a una ciudadanía y a instituciones con necesidades cambiantes y con diferentes expectativas.

Se espera la realización de importantes esfuerzos por parte de la institución, con el propósito de implementar nuevas técnicas y metodologías tendentes a mejorar la eficiencia, efectividad y responsabilidad económica y social de la misma. Diferentes enfoques han sido puestos en marcha a través de las instituciones públicas, y en todos los sectores de responsabilidad pública. La mayoría de estas iniciativas han resultado ser exitosas, sin embargo, otras han fracasado, y esto se debe a la falta de un enfoque coherente y con sostenibilidad.

Con esta propuesta, se pretende además, que la institución pueda seguir creciendo hacia la excelencia en su rendimiento y siga introduciendo la cultura de la excelencia a lo interno de la misma.

La Contraloría General de la República, debe implementar un programa de monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes en la Contraloría General de la República, que le permita a la institución estar en condiciones de asegurar un mejor cumplimiento de los estándares definidos en el Modelo Marco Común de Evaluación (CAF), reafirmando su compromiso ante el Estado, de prestar sus servicios en un ambiente de transparencia. Este programa además, le permitirá contar con informaciones actualizadas y oportunas para sus colaboradores y manera especial para los ciudadanos/clientes externos de la institución.

En este programa de monitoreo tienen que ser desarrollados todos los elementos que sean necesarios, para medir la percepción sobre los servicios brindados por la institución. Debe procurar ser un apoyo al sector público, beneficiando a los grupos de interés, y de manera especial a la ciudadanía.

El programa de monitoreo deberá estar fundamentado en orientar al usuario; el rendimiento público, la innovación, la ética, las alianzas eficientes con otras instituciones y la responsabilidad social. Deberá estar orientado en todo momento, a procurar un mayor desarrollo de todas las instituciones del sector público.

La Dirección de Planificación trabajando en forma coordinada con la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Comunicaciones y la Dirección de Tecnología de Información, debe seleccionar un equipo para monitorear y darle seguimiento a la percepción de colaboradores, ciudadanos y clientes de la institución.

Es en la fase de planificación donde debe desarrollarse el plan de monitoreo y evaluación. En este plan, hay que establecer el sistema de información que será utilizado en el rastreo y la medición de avances, el desempeño y el impacto del proyecto. El momento más oportuno para la implementación de este plan de monitoreo, es después que haya sido aprobado el financiamiento del proyecto, pero antes de que se inicien las intervenciones.

El marco lógico y la propuesta del proyecto contienen informaciones que deben ser ampliadas por el plan de monitoreo y evaluación, agregando categorías adicionales, para todos los niveles que componen el marco lógico del proyecto. El formato del plan de monitoreo que desee implementar la institución pudiera variar en relación a otros planes. Sin embargo, este plan necesariamente tiene que identificar la fuente de la información; el encargado de recopilarla; la frecuencia en que será obtenida y la persona encargada de recibir y utilizar estos resultados.

La Contraloría como parte de la implementación del programa de monitoreo, debe realizar una evaluación interna del personal que será utilizado para la realización de dicho programa. La evaluación interna le proporcionará a la institución, informaciones que resultarán ser fundamentales para mejorar su acción pública y su rendición de cuentas. Debe definir con cuales instrumentos analizará la calidad, la eficacia y la eficiencia, para comprobar hasta donde están siendo ejecutados las políticas, programas y los servicios prestados, y si los mismos guardan relación con los objetivos previstos con el mejor y mayor rendimiento.

Es recomendable retroalimentar la evaluación de la política y del servicio. Tomando en consideración que la actual página web de la Contraloría permite a los ciudadanos en general, visualizar todas las informaciones que son publicadas sobre estadísticas de los procesos, los proyectos y las noticias de la institución, debe implementarse la estrategia de la retroalimentación con el usuario/cliente externo, para reconocer a tiempo, cualquier cambio a nivel técnico, visual o estratégico, y así centrar los esfuerzos en monitorear los resultados que cualquier incidencia de estas pudiera ocasionar.

La evaluación rigurosa de la calidad del servicio tiene que guardar consistencia con la política y los programas en las cuales se encuentra enmarcada. Este programa tiene que contar con toda la información que se genere en el proceso de evaluación del servicio. La información que se obtenga mediante la evaluación de la calidad del servicio, sus puntos fuertes y las áreas de mejora identificadas, contribuirá a una redefinición del problema público al cual se está tratando de atender.

Como parte del programa de monitoreo, debe hacerse énfasis en la aplicación de encuestas de satisfacción virtual, a todos los clientes claves de la institución, esto es, las diferentes instituciones del Estado, tales como: Entidades y organismos del Gobierno Central; Instituciones públicas de la Seguridad Social;

Ayuntamientos, Juntas Municipales y las Instituciones Descentralizadas y Autónomas.

La forma más eficaz de conocer la percepción de ciudadanos/clientes externos es mediante la realización de encuestas online. Este tipo de encuesta permitirá conocer sus opiniones de manera anónima, además, se podrá detectar cualquier error o fallo que se esté cometiendo en la institución.

Estas encuestas deberán ser aplicadas a través de la herramienta virtual, adquirida previamente por la Contraloría, iniciando el proceso con un correo electrónico dirigido a cada institución, con el enlace para completar la encuesta. Estas direcciones de correo deberán establecerse previamente en los diferentes sistemas de gestión con los que la Contraloría gestiona sus procesos con las demás instituciones. De esta manera, las opiniones obtenidas procederán directamente de las áreas donde los servicios fueron recibidos.

Se debe utilizar además, la encuesta virtual que ofrece el Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos. A través de este Observatorio virtual, se observa, se investiga y se analiza en relación a la calidad del servicio público, desde la perspectiva institucional y de la ciudadanía. Con esta encuesta virtual, se podrán identificar las áreas de mejora de las instituciones estatales, de la cual la Contraloría General de la República forma parte.

Las encuestas deberán correrse de forma electrónica, para proporcionarle a la institución un importante ahorro de tiempo, y para que pueda ser ampliado su nivel de alcance. El mismo equipo que monitorea y le da seguimiento a la percepción de colaboradores, pudiera manejar también las encuestas a nivel interno. Esto no significa que la institución no pueda adicionar expertos y personal extra para la realización del proyecto.

De igual manera es recomendable que, el personal responsable de la prestación de servicio sea instado mediante una comunicación verbal y escrita, a participar en los esfuerzos necesarios para obtener la percepción de ciudadanos/clientes, de forma tal que pueda asegurarse un buen servicio, el cumplimiento de estándares de calidad, y la identificación de mejoras en los servicios prestados.

Las actividades que son realizadas deben ser formalizadas, documentadas y comunicadas al personal, permitiendo además, que las mismas sean de público conocimiento de los ciudadanos/clientes externos de la institución. La satisfacción de todos los procesos claves de la institución tiene que ser evaluada, ya que esto contribuirá notablemente en la mejora de dichos procesos.

La Contraloría General de la República, en forma periódica debe efectuar un análisis de las necesidades momentáneas y futuras de sus recursos humanos, tomando en consideración las estrategias institucionales, así como también, las necesidades y las expectativas de los grupos de interés. De esta manera, la política de gestión de sus recursos humanos, sustentada en la estrategia y la planificación, que toma en cuenta la competencia en el desempeño de la función, podrá ser desarrollada e implementada fácilmente por la institución. Con estas informaciones la institución se asegurará de que las capacidades de su personal interno y las actividades de los procesos, sean las más adecuadas para el desarrollo de su misión, y que las mismas guardan consonancia con las expectativas de los ciudadanos/clientes.

3.7. Plantillas de Encuestas para los Procesos Clave

Como herramienta para medir la percepción sobre los diferentes servicios brindado, en esta propuesta se han incluido formularios de encuestas, para realizar la evaluación del servicio ofrecido, así como también, para conocer la satisfacción del ciudadano/cliente con los sistemas de gestión implementados para los diferentes procesos.

Para el Proceso de Certificación de Contratos, que de los cinco procesos claves resulta ser el más importante, para su evaluación a fin de conocer la percepción del mismo se deben hacer preguntas, tales como:

- a) ¿El personal facilitador se muestra conocedor del proceso de Certificación de Contratos?
- b) ¿El personal del equipo facilitador con quien le ha tocado trabajar, proyecta una imagen profesional y de alta credibilidad?
- c) ¿Los miembros del equipo facilitador cumplen de manera cabal y oportuna las promesas que hacen a sus usuarios?
- d) ¿El soporte telefónico recibido desde mesa de ayuda(tecnología en CGR) se considera como eficiente?
- e) ¿El soporte telefónico recibido desde servicio al cliente se considera como eficiente?
- f) ¿El nuevo proceso de certificación de contratos (CC) se ha dado a conocer ampliamente al personal responsable de analizar desde la institución hacia la CGR los requerimientos de Certificación de Contratos que se requieren?
- g) ¿Se toman en cuenta las opiniones de los usuarios con el propósito de mejorar la efectividad de este nuevo proceso?
- h) ¿El procedimiento entregado a través del se detalla la descripción de los roles y las responsabilidades de la Institución en el proceso de registro de

contratos en el sistema, se ha dado a conocer ampliamente entre los interesados?

- i) ¿El procedimiento entregado a través del cual se detalla la descripción de los roles y responsabilidades de la institución en el proceso de registro de contratos en el sistema se entiende con claridad?
- j) ¿El sistema funciona sobre una plataforma robusta la cual permite que opere siempre de una manera estable?
- k) ¿El nuevo modelo de certificación de contratos (CC) se ha convertido en una solución para las instituciones del estado a través de la cual estas han logrado agilizar sus procesos internos?

Se pudieran aplicar otras preguntas, enfocadas a diferentes renglones del servicio.

De igual manera, deben elaborarse los cuestionarios para evaluación de los demás procesos clave de la institución, como son: El proceso de Aprobación de Pagos, Cheques y Transferencia; Certificación de Cargos; Certificaciones de no Objeción a permisos de viajes y Revisión de la Ejecución Presupuestaria de los Ayuntamientos.

3.7.1. Priorización de Mejoras

La propuesta incluye un esquema para la priorización de las oportunidades de mejora resultantes de los análisis de las encuestas aplicadas, así como también, de aquellas que son el fruto de los hallazgos encontrados, a través de diferentes mecanismos que son utilizados en la institución, para la identificación de las mejoras.

Con este sencillo pero eficaz método, el Comité de Calidad tendrá la oportunidad de asignar una ponderación a cada oportunidad, a fin de priorizar las fechas en las que serán abordados los diferentes proyectos o iniciativas, que contribuirán en la solución de la situación deseada.

Tabla 16. Ponderación de Oportunidades de Mejora

PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA						
Oportunidad de Mejora	Críticidad	(a) Beneficio para las partes Intermedias	(b) Nivel de alineamiento con políticas y estrategias	(c) Nivel de Disponibilidad de recursos / capacidad de la organización	Peso absoluto = a x b x c	Peso relativo acumulado
No existe un programa formal de reconocimiento a empleados		4	4	4	64	41.56%
No se está cumpliendo con el tiempo de compromiso del proceso de Certificación de Cargos	C	5	3	4	60	80.52%
El sistema para gestión de los contratos presenta ineficiencias		2	3	2	12	88.31%
El área física de Correspondencia y Archivo no cumple con el espacio y la distribución requerida		2	3	3	18	100.00%
					154	

Fuente: Elaboración propia, partiendo de la ponderación de oportunidades de mejora.

En el gráfico anterior se muestra la priorización de cinco oportunidades de mejora, las cuales deben ser analizadas de acuerdo a diferentes criterios, tales como: Impacto negativo en la satisfacción, beneficio para las diferentes partes involucradas, impacto en las estrategias, reducción de gastos, incumplimiento de normativas, entre otros. Se puede apreciar que una de las oportunidades puede seleccionarse como crítica, lo que indica que esta no puede dejar de ser abordada.

La priorización implica realizar en primer lugar, los esfuerzos para las que representan el acumulado de 80% del peso de las oportunidades de mejora seleccionadas, que para este caso resultaron ser las dos primeras. En este sentido se debe realizar un proyecto para cada una de las que han sido incluidas en este porcentaje. A continuación se muestra un ejemplo de proyecto para una de las oportunidades identificadas en la priorización.

Tabla 17. Plan de Proyecto de Mejoras

PLAN DE PROYECTO DE MEJORAS

No. De proyecto de mejoras: PM-0117 Fecha de inicio del proyecto: 04/09/2017 Coordinador del proyecto: Yrene Castro	Fuente de la oportunidad de Mejora: Encuestas realizadas a los usuarios del servicio Fecha de la fuente Octubre 2017			
<u>Oportunidad de Mejora:</u> Reducir los tiempos de respuesta en servicio de Certificación de Cargos	<u>Razón para la mejora:</u> Cumplir con las fechas establecidas en la carta compromiso al ciudadano para la entrega de las certificaciones de cargos a los empleados del sector público.			
	Partes interesadas	Políticas /estrategias / FCE	Recursos / Capacidad	Pesos Absolutos
<u>Situación Actual:</u> La manera en que está estructurado el proceso impide que se cumplan con el tiempo de compromiso establecido, ya que la cantidad de revisiones y aprobaciones retrasan el proceso lo que está causando un descontento en los ciudadanos que solicitan las certificaciones de la constancia de los cargos ocupados y el tiempo de labor en el sector público.	✓ Aceptada tras priorización : ☐ ✓ Crítica Otros:			

Situación Deseada: Lograr la agilidad en el proceso para cumplir con el compromiso establecido de 4 horas para la entrega de la certificación de cargos y resolver las quejas de los ciudadanos sobre todo los del interior del país que en ocasiones tienen que regresar al día siguiente, lo que ocasiona malestar e inconformidad con el proceso.				
Análisis de causas: - Sistema desactualizado, lo que provoca confirmaciones manuales - Personal no adaptado al proceso. - Duplicidad de aprobación. - Falta de seguimiento a los resultados -Falta de seguimiento a los resultados		Firma de la alta dirección:		
Acciones de mejora:				
(P) Acción prevista 1-Operativo de actualización del sistema 2-Re-entrenamiento al personal 3-Eliminación de uno de los niveles de aprobación 4-Asignar coordinadores por etapa del proceso 5-Readecuar el espacio físico para comodidad del ciudadano 6-Evaluación para propuesta del servicio virtual	Responsable y firma	Fecha	Recursos	Objetivos
(H) Implementación				
(V) Evaluación de la eficacia y la eficiencia				
(A) Lecciones aprendidas / acciones nuevas				

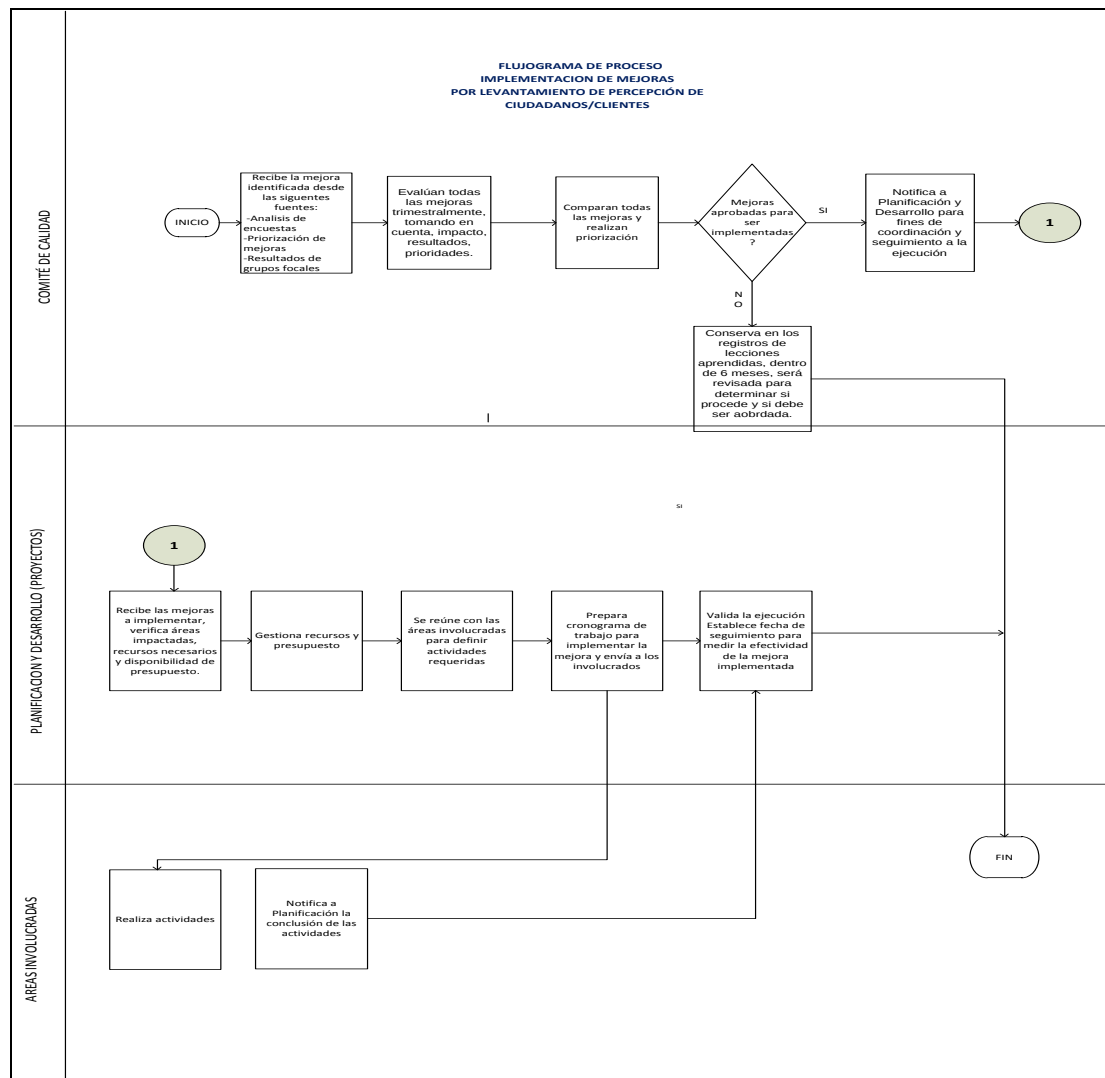
Fuente: Elaboración propia, en base al Plan de Proyecto de Mejoras.

Se puede apreciar que se asigna un responsable específico para coordinar el esfuerzo, se especifica la oportunidad de mejora detallando la situación actual, y los resultados esperados del esfuerzo, se incluyen también las actividades detalladas del proyecto, con sus fechas y recursos. Algo muy importante es que se evalúa la implementación y además se toman en cuenta las lecciones aprendidas que servirán como apoyo para otras iniciativas.

3.8 Flujograma de Procesos Implementación Mejoras

En el siguiente flujograma se grafica el proceso para la implementación de las mejoras a nivel general, donde se incluyen los diferentes departamentos que van a intervenir con el objetivo de asegurar el seguimiento a las acciones de mejora.

Tabla 18. Flujograma de Procesos Implementación Mejoras



Fuente: Elaboración propia, con referencia al Programa de Monitoreo.

3.9 Calendario de encuestas propuesto

Para asegurar una adecuada distribución de los diferentes recursos y departamentos involucrados en el programa de monitoreo, a continuación el calendario anual propuesto, el mismo está compuesto de cuatro fases las cuales toman en cuenta la fase de preparación inicial donde se actualizan plantillas y se verifican resultados de las mejoras implementadas, los otros acápite incluyen el monitoreo de los procesos que tienen contacto con usuarios de los productos y servicios provistos por la institución y por otra parte están las encuestas internas y las de monitoreo del clima laboral.

Tabla 19. Calendario de Encuestas

Contraloría General de la República												
Calendario de Encuestas												
Actividades	Primer Trimestre			Segundo Trimestre			Tercer Trimestre			Cuarto Trimestre		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Fase de inicio												
1.1 Revisiones y actualizaciones al calendario												
1.2 Aprobaciones por el comité de Calidad												
1.3 Revisiones de las mejoras implementadas												
1.4 Revisión y ajustes a las plantillas si aplica												
2. Aplicación de encuestas externas												
2.1 Certificación Registro de Contrato												
2.2 Aprobación de Libramientos												
2.3 Auditoría Gubernamental												
2.4 Normas Básicas de Control Interno												
2.5 Auditorías Especiales												
2.6 Certificaciones de Cargos												
2.7 Autorizaciones de No Objeción												
2.8 Oficina de Libre Acceso a la Información												
2. Aplicación de encuestas internas												
3.1 Dirección Administrativa y Financiera												
3.2 Tecnología de Información												
3.3 Planificación y Desarrollo												
3.4 Dirección de Comunicaciones												
3.5 Dirección Jurídica												
4. Aplicación Encuesta Clima laboral												
4.1 Clima Laboral												

Fuente: Elaboración propia, con referencia al Programa de Monitoreo

3.10 Áreas involucradas en el programa de monitoreo

Como una forma de asegurar la continuidad del proceso de monitoreo en la institución, la propuesta incluye las funciones de las áreas involucradas en el programa.

Tabla 20. Áreas involucradas en el programa de monitoreo

Monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes CGR ÁREAS INVOLUCRADAS



Propuesta: Programa Monitoreo Percepción CGR
Yrene Castro, Noviembre 2017

3.11 Presupuesto General del Proyecto

Tabla 21. Presupuesto General del Proyecto

Contraloría General de la República
Presupuesto para monitoreo de la calidad del servicio 2018

Actividad	Fecha Estimada	Costos
<i>Campaña interna para promocionar programa de Monitoreo. (murales, bolígrafos, libretas y otros)</i>	<i>Primer trimestre 2018</i>	<i>RD\$45,000.00</i>
<i>Honorarios profesionales/ Charlas para fomentar la Calidad en la institución. (4 charlas)</i>	<i>Primer trimestre 2018</i>	<i>68,000.00</i>
<i>Mini proyector</i>	<i>Primer trimestre 2018</i>	<i>29,750.00</i>
<i>Actividad general de lanzamiento del programa (incluye hotel y refrigerios)</i>	<i>Segundo trimestre 2018</i>	<i>328,000.00</i>
<i>Licencias adicionales para sistema de manejo de encuestas. (para usar a medida que se incorporen servicios al programa de monitoreo)</i>	<i>Segundo trimestre 2018</i>	<i>42,300.00</i>
<i>Monitoreo externo (para evaluar la efectividad del programa corrido durante el año.</i>	<i>Cuarto trimestre 2018</i>	<i>110,800.00</i>
	TOTAL	RD\$623,850.00

Fuente: Elaboración propia, con referencia al Programa de Monitoreo.

Autorización de la empresa/institución

50 ANIVERSARIO **UNAPEC** **UNIVERSIDAD APEC** **UNAPEC** **VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, YRENE CASTRO T., cédula 0010448593-3, matrícula de la Universidad APEC 1992-0704, estudiante de término del programa de MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de CONTRALORIA General de la Republica

(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre: Proponer un Programa para asegurar el monitoreo de la percepción de nuestros Clientes en UCAE, [Título del Trabajo final y/o Monográfico,] en atención al modelo CAF,

y acceder a las informaciones que precisará para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en la Calidad y Mejora Continua

Yrene Castro T. Jeda
[Firma del estudiante]

Yo, Hilda Hernández
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Directora Recursos Humanos
(Cargo que ocupa)

cédula 001-0824411-2, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el ☒ nombre de la empresa ☐ Utilizar un pseudónimo en caso necesario

☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

☒ Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en ☒ el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

[Firma]
[Firma de quien autoriza y sello de la empresa]

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
Santo Domingo, R. D.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se constituyó en una propuesta de programa para el monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes en la Contraloría General de la República, en atención al Modelo CAF (Marco Común de evaluación). Una herramienta de evaluación utilizada por el Ministerio de la Administración Pública (MAP), para servir de ayuda a las organizaciones del sector público, en la utilización de técnicas de gestión de la calidad, en procura de mejorar su rendimiento.

En el capítulo I, se abordaron los diferentes temas relacionados con el marco conceptual en el que se apoyó la investigación. Se abordó el concepto de calidad y mejora continua. Estos conceptos utilizados para administrar la calidad en las organizaciones, todavía hasta este año 2017 siguen siendo utilizados. Se trató el concepto de servicio, haciendo especial énfasis en los servicios públicos, en los cuales existen diferentes mecanismos de medición, para conocer el nivel de apreciación de los ciudadanos/clientes.

En esta propuesta, se definió el modelo que debe ser utilizado, el Marco Común de evaluación CAF, tomando en consideración que basado en este modelo, es precisamente que fue generado este trabajo. Se procuró que los temas abordados garanticen la base conceptual que permita la aplicación de los resultados obtenidos en dicha propuesta.

En el capítulo II, fueron abordados todos los conceptos y generalidades del caso de estudio. La Institución seleccionada para la realización de esta propuesta, fue la Contraloría General de la República, órgano rector del Sistema Nacional de Control Interno. Se ofreció información referente a su Historia; Misión, Visión y Valores, sus funciones, operaciones, y el reto que tiene de implementar un sistema

de monitoreo, que permita conocer la percepción de satisfacción de usuarios/clientes externos, sobre los servicios que son ofrecidos por la institución.

De igual manera, se trató todo lo referente al Marco Común de Supervisión CAF, ofreciendo detalles de los criterios que lo componen, y la forma en que este debe ser implementado por las entidades del Estado, para cumplir con los lineamientos y propósitos que fueron propuestos por el Ministerio de la Administración Pública (MAP), en procura de brindar un servicio con calidad y excelencia a los usuarios/clientes externos.

En el capítulo III, se presentó la Propuesta de Programa para el Monitoreo de la percepción de ciudadanos/clientes en la Contraloría General de la República, en atención al Modelo CAF. Esta propuesta fue diseñada tomando en consideración las herramientas que deben utilizarse para medir el nivel de satisfacción de los ciudadanos/clientes externos de la institución, con los servicios que recibieron la referida institución.

La Procuraduría General de la República, ofrece servicios públicos a los ciudadanos, y sus expectativas y sus demandas en torno a dichos servicios deben ser monitoreadas y controladas. En ese sentido, el objetivo de esta propuesta de programa de monitoreo, fue identificar las mejores prácticas, y las áreas que pueden ser mejoradas, para cumplir con esas expectativas.

Con la implementación de esta Propuesta de Programa de Monitoreo, la Institución estará en condiciones de cumplir con las expectativas de calidad y mejora continua que fueron propuestas por el Ministerio de la Administración Pública, (MAP), órgano rector en el sector público, encargado de establecer los lineamientos relacionados con la aplicación de la calidad y la mejora en las diferentes instituciones del Estado.

BIBLIOGRAFÍA

- (2017, Septiembre 18). Obtenido de www.observatorioserviciospublicos.gob.do/:
http://observatorioserviciospublicos.gob.do/quienes_somos.html#quienes-somos
- (2017, Septiembre 18). Obtenido de www.map.do: <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-Marco-Comun-de-Evaluacion-version-2013.pdf>
- (2017, Septiembre 18). Obtenido de www.311.gob.do/: <http://www.311.gob.do/>
- (2017, Septiembre 18). Obtenido de www.observatorioserviciospublicos.gob.do/:
<http://observatorioserviciospublicos.gob.do/encuesta.html#encuesta>
- Agencia de Evaluación y Calidad. (2009, junio 30). *Guía de Evaluación de Servicios Públicos*. Recuperado el Septiembre 18, 2017, de www.aeval.es:
http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_evaluacion_calidad.pdf
- Bruce, E. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Grow Hill.
- Bruce, E. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Camisón, C. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Contraloría General de la República. (2007, Agosto 30). Ley NO.10-07. *Ley NO.10-07 Que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República y su Reglamento de Aplicación No.491-07*. Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana: Editora Juan Carlos Segura.
- Contraloría General de la República. (14 de Diciembre de 2014). *memoriasinstitucionales2014. Memoria Institucional 2014*. Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana.
- Contraloría General de la República. (2017, Mayo 01).
<http://www.contraloria.gob.do/>. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.do/>.
- Crosby, P. (1970). *Quality is free*. New York: McGraw Hill.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz Santos.
- Evans, J. R. (2008). *Administración y Control de la Calidad 7ma. edición*. México: Cengage Learning Editores, S. A. de C.V.

- Fernández, L. (15 de Abril de 2010). Decreto 2011-10. *Ley*. Santo Domingo, D. N., República Dominicana: Presidencia de la República Dominicana.
- Garraza, T. R. (2017, Septiembre 18). *www.aenor.com*. Obtenido de http://www.aenor.es/aenor/normas/ediciones/fichae.asp?codigo=9837#.Wb_pHdWCypo
- Giovanny C, M. (2010). *Fundamentos de Mercadeo*. Bogota : Editores Paranenfes, S.A.
- Hernández Sampieri R, F. C. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. Mexico: MC-Graw Hill.
- Kotler, P. (2011). *Marketing de Servicios*. Madrid: Editorial Paredes Iberica.
- Maldonado, J. A. (s.f.). Recuperado el Septiembre 20, 2017, de www.academia.edu:
https://www.academia.edu/10342102/FUNDAMENTOS_DE_CALIDAD_TOTAL
- Mancha, U. d. (2017, Septiembre 18). *www.uclm.es*. Obtenido de <https://previa.uclm.es/bits/sumario/23.asp>
- Ministerio de Administración Pública. (2017, Mayo 01). <http://map.gob.do/>. Recuperado el Septiembre 29, 2017, de <http://map.gob.do/>:
<http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/03/DOC-Bases-de-la-Premiacion.681.pdf>
- Oviedo, Y. (2017, Julio 21). *Material didáctico para la construcción de los aspectos metodológicos de anteproyecto*. Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana.
- República, C. G. (14 de Diciembre de 2014). *Memorias institucionales 2014. Memoria Institucional Año 2014*. Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana.
- www.manufacturainteligente.com*. (2017, Septiembre 18). Obtenido de www.manufacturainteligente.com:
<https://disqus.com/home/forums/manufacturainteligente/>
- www.map.gob.do*. (n.d.). Retrieved julio 18, 2017, from www.map.gob.do:
<http://map.gob.do/inicio/nosotros/que-es-el-map/#.WcAGVtVL-po>
- www.pgr.gob.do*. (2017, Septiembre 21). Obtenido de <https://www.pgr.gob.do/2014/02/04/el-servicio-publico/>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta aplicada a empleados de diferentes departamentos que interactúan con clientes externos. Se incluyen además, funcionarios y directores departamentales de la Contraloría General de la República.

1. ¿Cuál es su grado académico?
2. ¿Qué tiempo tiene laborando en la Administración Pública, o en Departamento al cual pertenece?
3. ¿Recibió usted algún entrenamiento previo o realizó algún curso de capacitación para ejercer las funciones que actualmente está desarrollando en su Departamento?
4. ¿Le gustaría recibir algún entrenamiento que le permitiera ofrecer un servicio a los usuarios/clientes de su sector laboral, con mayor eficiencia?
5. ¿Existe en la Contraloría General de República, algún departamento o dependencia que monitoree la relación entre usuarios/clientes externos?
6. ¿Está usted en disposición de participar en charlas, seminarios, entrenamientos o conferencias con el propósito de adecuar sus funciones al Modelo CAF (Marco Común de Evaluación)?
7. ¿Qué tan importante es para usted que la Contraloría General de la República implemente un Programa para Monitorear la percepción de Ciudadanos/Clientes de acuerdo con el Modelo CAF?
8. ¿Cómo considera usted el servicio que la Contraloría General de la República está ofreciendo a sus Usuarios/Clientes externos actualmente?
9. ¿Conoce usted de la existencia de un procedimiento para manejar las quejas o reclamaciones de ciudadanos/clientes de la institución?

10. ¿Tiene usted conocimiento del nivel de satisfacción de sus clientes con relación a su trabajo y al servicio que ofrece la institución?

11. ¿Cuáles aspectos entiende usted que pueden mejorarse para ofrecer un servicio con mayor calidad y eficiencia ajustado a los estándares y criterios establecidos en el Marco Común de Evaluación (CAF)?

Datos demográficos.

12. Sexo.

13. Edad

Anexo 2

Entrevista aplicada a ejecutivos de la Contraloría General de la República

1. ¿Cuál es su posición y que tiempo lleva desempeñando ese puesto?
2. ¿La Contraloría General de la República cuenta con estadísticas o mediciones sobre la imagen o la percepción general de los ciudadanos/clientes externos?
3. ¿Disponen o tienen acceso los ciudadanos/clientes a las informaciones de la institución, con relación a los productos, servicios, accesibilidad e informaciones generales que son ofrecidos?
4. ¿Existe algún cronograma que contemple la frecuencia de encuestas de opinión, internamente como a lo externo de la institución?
5. ¿Se ha definido un procedimiento formal para manejo de quejas, que asegure la recepción, procesamiento y retroalimentación de las mismas? ¿Que se ha hecho en ese sentido?
6. ¿Qué puede hacerse para la implementar un programa de monitoreo que garantice la medición de la percepción ciudadanos/clientes en la contraloría general de la república, en atención al Modelo CAF?