

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y MAESTRA**  
**VICERRECTORÍA ACADÉMICA DE POSTGRADO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS JURÍDICAS**



Trabajo de Investigación Final para optar por el título de  
Magister en Ciencias Penales

**“Sistema de Control de Calidad CAF y su aplicación en la Justicia Penal Dominicana:  
Fiscalía del Distrito Nacional”**

Sustentante:

Licda. Rosa María del Carmen Pichardo Olivo

Asesor de Contenido:

Licdo. Ramón Emilio Núñez Núñez

Asesor Metodológico:

Licdo. Enmanuel Rosario Estévez

Santo Domingo, Distrito Nacional

Noviembre, 2014.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y MAESTRA**  
**VICERRECTORÍA ACADÉMICA DE POSTGRADO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS JURÍDICAS**



Trabajo de Investigación Final para optar por el título de  
Magister en Ciencias Penales

**“Sistema de Control de Calidad CAF y su aplicación en la Justicia Penal Dominicana:  
Fiscalía del Distrito Nacional”**

Sustentante:

Licda. Rosa María del Carmen Pichardo Olivo  
Matrícula 1999-5046

Asesor de Contenido:

Licdo. Ramón Emilio Núñez Núñez

Asesor Metodológico:

Licdo. Enmanuel Rosario Estévez

Santo Domingo, Distrito Nacional  
Noviembre, 2014.

La presente Memoria Final es propiedad del Departamento de Ciencias Jurídicas de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. En tal virtud no puede ser publicada ni reproducida íntegra o parcialmente sin el consentimiento por escrito de la Universidad y la autora.

**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra**  
**Vicerrectoría de Postgrado y**  
**Centro de Desarrollo Profesoral**



Maestría en Ciencias Penales

**“Sistema de Control de Calidad CAF y su aplicación en la Justicia Penal  
Dominicana: Fiscalía del Distrito Nacional”**

Yo, **Rosa María del Carmen Pichardo Olivo**, a través del presente documento, autorizo a la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra a reproducir total o parcialmente mi tesis, tanto en soporte físico como digital, y a ponerla a disposición del público, mediante cualquier medio conocido (físico, en línea) o por conocer. Cualquier reproducción de este documento no debe ser para uso comercial o de lucro.

Fecha: 20 de Noviembre 2014

Firma de la autora: \_\_\_\_\_

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y MAESTRA**

**Acta de Evaluación Trabajo de Investigación Final**

Programa: Maestría en Ciencias Penales

Sustentante: \_\_\_\_\_ Mat. \_\_\_\_\_

Asesor de contenido: Licdo. Ramón Emilio Núñez Núñez

Título de la Investigación:

**“Sistema de Control de Calidad CAF y su aplicación en la Justicia Penal**

**Dominicana: Fiscalía del Distrito Nacional”**

Fecha de Sustentación: \_\_\_\_\_

Cómputo de Evaluación

Firma

Presidente del Jurado: \_\_\_\_\_

Jurado \_\_\_\_\_

Jurado \_\_\_\_\_

Total General \_\_\_\_\_, Dividido entre 2 = \_\_\_\_\_

CALIFICACIÓN FINAL: \_\_\_\_\_

90-100 = A

80-89 = B

70-79 = C

Coordinador del Programa:

---

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser inmenso y buen Padre conmigo y los míos, por hacer de mí instrumento de Tú voluntad.

A mis padres, por 32 años de sacrificio y apoyo absoluto. Su sacrificio no ha sido en vano. Ejemplo de vida para cada una de mis decisiones y acciones. Ustedes me han enseñado que vale la pena ser serio, honesto y digno en un país como el nuestro, tan proclive al relajamiento de los principios y valores que tanto sembraron en mí.

A mis 8 hermanos y hermanas, de cada uno guardo el amor, el apoyo y los consejos; qué gris fuera el mundo sin sus colores dándole sentido a la existencia.

A mis amigos por no darme la espalda nunca. En especial a: Carla, Diomandy, Ayacx, Poli, Fátima, Ahytanga, Juan, Waldo, Yoa, Laura, Pedro, Carlos, Yeni, Ailyn, Thalía, Jorge, Manuel, Carolina, Alexis, Rafael, Aurelio, José Alberto, Armando, Luisa, Annirys, Elaine. *¿Para qué poner apellidos y ustedes saben quiénes son?*

Al Ministerio Público de la República Dominicana, organización que me ha permitido crecer, desarrollarme y cumplir una de mis vocaciones de vida; por sus oportunidades de mejora que me desafían a dar la milla extra cada día.

En PUCMM, gracias especiales a Doña Inmaculada de Vicerrectoría Financiera y a Doña María Mercedes Acal de Vicerrectoría de Postgrados, por tratarme como un ser humano y no como una matrícula, a ustedes dos les debo mucho por sus atenciones y consideración.

A mi asesor, Ramón Nuñez Nuñez, por su paciencia y apoyo.

## DEDICATORIA

A mi hijo Juan Carlos Darío, por ser heredero de todo mi amor y las virtudes que me  
concedió el buen Dios.  
Eres la luz de mi vida, relicario de ternura y nobleza que le da sentido a mi caminar por el  
planeta tierra.

A mi hermana Yanira (†) *In Memoriam*, aunque estés lejos nunca me has dejado de  
cuidar, dedico este trabajo en honor a tu recuerdo y todo lo que me enseñaste; fuiste, eres  
y serás mi referente en todos los sentidos.

*“La esperanza es el sueño del hombre despierto”*

**-Aristóteles-**

# **INTRODUCCIÓN**

---

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación hace referencia al Sistema de Control de Calidad CAF y su aplicación en la justicia penal dominicana específicamente en la Fiscalía del Distrito Nacional.

Siendo el Fiscal o Ministerio Público el representante de la sociedad, su labor está directamente vinculada con tres principios de entre los que se encuentra cimentada la Justicia, como lo son: Acceso a la Justicia, Atención Igualitaria al Ciudadano y Atención a la Víctima; asumiendo que los anteriores son Derechos Fundamentales y siendo el Fiscal garante de ellos por definición constitucional, se precisa aplicar herramientas que en la práctica permitan hacer realidad el ejercicio de los derechos antes citados.

El interés legítimo de las víctimas emana del derecho de acceso a la justicia que está garantizado por el Ministerio Público; asimismo, la atención igualitaria que debe recibirse como usuario del Sistema de Justicia está vinculada a la estandarización de los procesos que garantiza a su vez la eficacia del funcionamiento del mismo.

Uno de los problemas habituales radica en la falta de gestión judicial efectiva, en el entendido de que la forma o modelo imperante ha sido el tradicional, con características de burocrático, poco claro y con niveles importantes de ausencia de métodos que lo organicen y pueda volverse autosustentable. Descubierta de forma tardía y devenida en una falta de respuesta en plazo razonable al interesado, bloqueando el acceso fácil, en la medida en que deviene en complejo alejando al ciudadano; alejando a la víctima que esta llamada a proteger.

El abordaje de este tema que hoy presentamos se justifica en la necesidad que tienen los ciudadanos de que las instituciones públicas sean eficientes, transparentes y satisfagan sus necesidades y demandas.

Sí, es posible hacer calidad desde la administración pública y veremos de qué modo la Fiscalía del Distrito ha logrado revolucionar el sistema de justicia penal. Sí, es posible brindar un servicio digno y en plazo razonable.

En la presente investigación, se realiza análisis pormenorizado sobre el concepto de calidad, sus pioneros y sus distintos significados, por igual se plantea como las herramientas y habilidades gerenciales son claves para lograr los objetivos que persiguen las organizaciones de éxito.

Nos limitamos a analizar en la primera parte (capítulos 1 y 2), conceptos básicos e introductorios del tema, así como el modelo o sistema para comprenderlo desde su marco conceptual, y la aplicación de éste en el país; por igual, analizamos con el fin de conceptualizar en la práctica el exiguo marco normativo para la gestión de la calidad en la República Dominicana. Ya en la segunda parte (capítulo 3) se realiza un examen a profundidad de la aplicación de la calidad en el sistema de justicia penal, sus alcances y ventajas.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Derecho de Autor/Reproducción</b>	<b>i, ii</b>
<b>Hoja de Evaluación</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>v</b>
<b>Introducción</b>	<b>vi</b>
<b>PRIMERA PARTE</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
<b>Sistemas de Control de la Calidad</b>	<b>1</b>
1. Aspectos Generales	1
1.1 ¿Qué es la calidad? Definiciones	1
1.2 Breve reseña sobre la evolución del concepto de calidad	2
1.3 Principales Pioneros del concepto de Calidad	4
1.3.1 Kaoru Ikisawa	4
1.3.2 Williams Edward Deming	4
1.3.3 Joseph Jurán	5
1.3.4 David Garvin	5
1.3.5 Genichi Taguchi	6
1.4 La Gerencia como vehículo de la calidad	6
1.4.1 La toma de decisiones (Esquema PDCA) Generalidades	9
1.4.1.1 Etapas	9
2. Modelos de Excelencia	10
2.1 Modelo europeo: EFQM y/o Marco Común de Evaluación.	12
CAF en República Dominicana	13
2.1.1 Precisiones	13
2.2 Criterios Facilitadores	14
2.3 Criterios de Resultados	15

---

2.4 Autoevaluación y la Planificación Estratégica	15
<b>Capítulo 2</b>	<b>17</b>
<b>Génesis y Marco Normativo para la Calidad en República Dominicana</b>	<b>17</b>
1. Orígenes de la aplicación de la Calidad en República Dominicana	17
1.1 Ministerio de Administración Pública antigua Secretaría de Administración y Personal, años 2005-2014	18
1.2 Organización del Premio Nacional a la Calidad y Prácticas Promisorias y Prácticas Promisorias y sus resultados.	20
2. Normativa Dominicana en materia de calidad.	22
2.1 Constitución de la República Dominicana.	23
2.2 Ley Orgánica sobre Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 del 25 de enero de 2012.	24
3. Decretos Presidenciales relevantes	26
3.1 No. 516-05, del 20 de septiembre del 2005 Implantación del Premio Nacional a la Calidad y las Prácticas Promisorias.	26
3.2 No. 221-10, del 15 de abril del 2010.	27
4. Plan de Gobierno 2012-2016, Representante Poder Ejecutivo actual	29
4.1 Mejor Gestión Pública para servir con Calidad y Calidez a la población	29
4.2 Institucionalidad pública participativa para el bienestar colectivo	31
4.3 Poder local, descentralización y participación para la efectividad en desarrollo	32
<b>SEGUNDA PARTE</b>	<b>33</b>
<b>Capítulo 3</b>	<b>33</b>
<b>Sistema de Justicia Penal Dominicano y la Aplicación de la Calidad en Procesos</b>	<b>33</b>
1. Esquema del Proceso Penal Dominicano de acuerdo a la normativa	

procesal vigente	34
2. Alineamiento de los conceptos clave en materia de calidad. aplicados al sistema de justicia penal.	36
2.1 Producto.	36
2.2 Cliente.	36
2.3 Grupos de Interés.	37
2.4 Procesos.	39
2.5 Indicadores de Gestión (Medición de los procesos).	39
3. Implementación de la Gestión de la Calidad en la justicia penal. (Ministerio Público) y su éxito desde el punto de vista de sus procesos y reconocimiento	40
3.1 Ministerio Público, actor del proceso penal.	41
3.1.1 Perfil institucional de la Fiscalía del Distrito.	41
3.1.2 Misión, Visión y Valores.	43
3.2 Aplicación del sistema CAF.	44
3.2.1 Cambiando de paradigmas.	44
3.2.1.1 Respuesta al Ciudadano en Plazo Razonable.	45
1. Dirección de Calidad.	45
2. Sistema de Atención al Ciudadano.	45
3. Gestión de Procesos.	45
3.2.2 Innovación de los procesos/ Eficientizar los procesos	46
3.2.3 Satisfacción de las necesidades de los ciudadanos clientes y respuesta a las necesidades de los grupos de interés	47
3.2.4 Desde la autoevaluación a la planificación estratégica	47
4. Otras instituciones del sector justicia premiadas por sus buenas prácticas.	49
5. Ventajas de los sistemas de calidad aplicados al ámbito de la justicia penal.	50
<b>Conclusión</b>	<b>viii</b>
<b>Glosario</b>	<b>vi</b>
<b>Anexos</b>	<b>xxii</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>xvii</b>

## **PRIMERA PARTE**

---

# **CAPÍTULO 1**

## **Sistema de Control de Calidad**

### **Aspectos Generales**

---

## **PRIMERA PARTE**

### **Capítulo 1**

#### **Sistemas de Control de la Calidad**

##### **1. Aspectos Generales**

###### **1.1 ¿Qué es la calidad? Definiciones<sup>1</sup>**

Un significado muy común es: “Valía o excelencia de una cosa”,<sup>2</sup> cuando escuchamos el término “calidad” podríamos relacionarlo con producto acabado, bien sin defectos o simplemente un objeto o cosa que satisfaga las necesidades de quien lo procura. Es lógico también que pueda darnos la pista de su destino final en manos de un cliente que lo requiera.

Encontramos objetos con esta característica en nuestra vida cotidiana, desde un vehículo de motor (de ahí se deriva el precio que podamos pagar por éste de acuerdo a las posibilidades adquisitivas) pasando por artículos comestibles, muebles, efectos electrónicos, textiles y cualquier elemento que lleguemos a detentar; ese carácter de “apto para el uso” o “excelente”, indudablemente nos lleva a tener una idea de lo que signifique el concepto.

En principio, podría pensarse que el concepto estuviese ligado al ámbito exclusivo de las industrias de manufactura, y más adelante emprenderemos un viaje a fin de desmontar esa popular creencia.

---

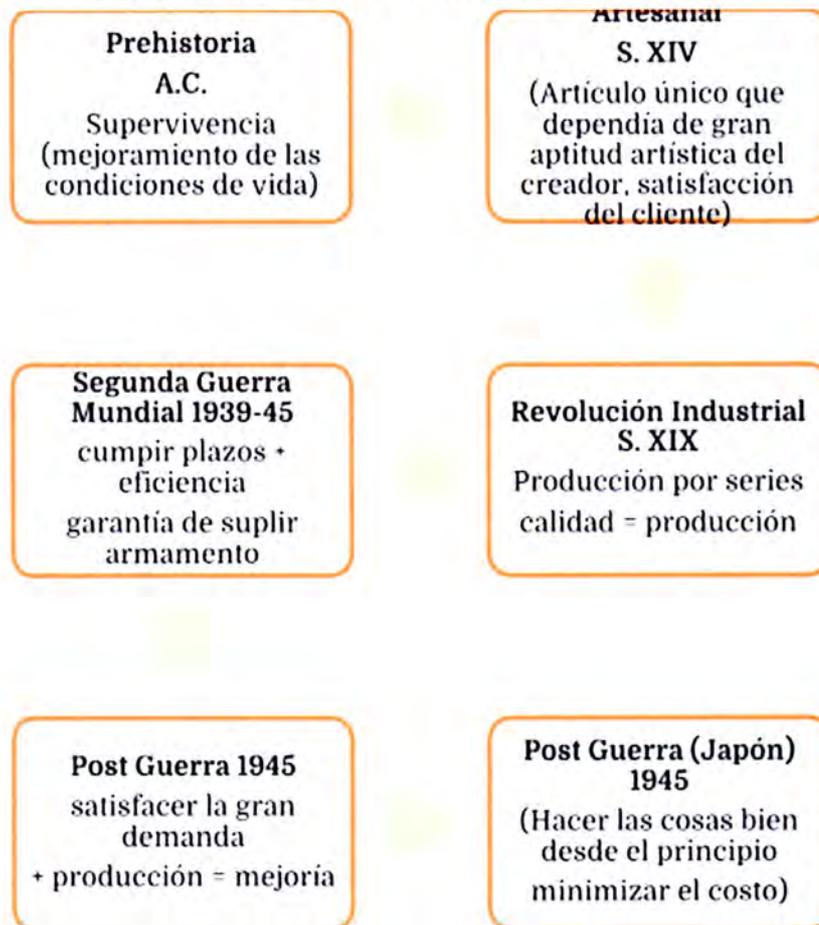
<sup>1</sup> Para profundizar ver anexos 1, al final de esta tesis.

<sup>2</sup> Ramón García Pelayo, “Larousse Diccionario Práctico Español Moderno”, pág 77, Editora de Periódicos, México, 1991.

## 1.2 Breve reseña sobre la evolución del concepto calidad.

La manera más sencilla de entender la evolución de la calidad es ubicarnos en el contexto histórico, como marco general del entendimiento y que ayuda a orientarnos sobre puntos comunes de referencia que facilitan su comprensión.

Gráfico No. 1. Contexto histórico del concepto calidad<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Hilda Savignon y María del Carmen Lugo (Ministerio de Administración Pública), Conferencia: “Introducción al Modelo de Excelencia CAF”(texto), dada a los Directores de la Fiscalía del Distrito Nacional, mayo 2012, Santo Domingo Distrito Nacional. (Diseño, encuadre, colores y creación del cuadro nuestra).

Luego de haber identificado estos grandes momentos de la historia, a partir de la segunda mitad del siglo XX, se sistematizó la forma de producción, aplicando el **control de calidad** al final de las líneas de producción, enfocándose a cumplir los requerimientos técnicos del producto. Más tarde se abordó el **aseguramiento de la calidad** por medio de prácticas que redujeran los defectos en la producción, evitándose el reproceso o re-manufactura (lo que generaba costos y dilación en la entrega), maximizando la competitividad para acaparar nichos del mercado que le brindaren mayores márgenes de beneficios a las empresas.

Una vez evaluados estas dos mejoras evoluciona a la calidad total o el “control de la administración misma” (...) todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de la calidad”<sup>4</sup>, es decir, que se necesita de un equipo de trabajo que conozca muy bien las claves del quehacer de la organización. También que se prepare y con su talento contribuya a que el producto pase por dichos controles, se advierte la importancia de la corresponsabilidad colectiva para procurar resultados óptimos.

¿Podemos hablar de la evolución hacia un modelo que aglutine las mejoras y las maximice? la respuesta es sí, toda vez que los **modelos de excelencia** actuales, nutridos de años de experiencia por parte de sus directivos, gestionan, y desarrollan la calidad de la administración, tal y como se planteará más adelante.

Completando nuestro marco inicial en el que nos situamos para adentrarnos más profundamente en la definición integral de la calidad, veamos a sus principales precursores y sus propuestas

---

<sup>4</sup> Kaoru Ishikawa, *¿Qué es el control total de la calidad?: la modalidad japonesa. 4<sup>ta</sup> Reimpresión*,(Colombia, 1991), 84, 85.

### 1.3 Principales Pioneros del concepto de Calidad<sup>5</sup>

Gráfico No.2

<b>1.3.1 Ikishawa (Kaoru) (1915-1989)</b>		
<b>Contribución</b>	Establecimiento del Control estadístico.	<i>“las quejas de los clientes son oportunidades de mejora que no pueden ser desperdiciadas”<sup>6</sup></i> (James, 1997, 56)
<b>Métodos</b>	Diagrama de espina de pescado.	Las 7 antiguas herramientas de calidad.
<b>Legado</b>	Padre de los Círculos de calidad (espacios de estudio y opinión al interior de las empresas en todos los niveles para lograr la mejora continua y solución de problemas)	Trabajo en equipo y el concepto de que todos son importantes para contribuir a hacer calidad en la empresa.

Gráfico No.3

<b>1.3.2 Deming (Williams Edward) (1900-1993)</b>		
<b>Contribución</b>	Alineamiento de los conceptos claves para perseguir la excelencia empresarial, pero con un toque muy sensato, sin triunfalismos	Facilitar el análisis de los problemas y la estrategias para lograr mayor eficiencia.
<b>Métodos</b>	Los “14 puntos”, o claves para optimizar resultados.	“Ciclo PDCA” Plan-Do-Check-Act (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)

<sup>5</sup> Lista no limitativa, solo tiene la intención de llevar al lector a una introducción sobre las teorías más esenciales y que serán hilo conductor del presente trabajo.

<sup>6</sup> Paul James, *Gestión de la Calidad Total: un texto introductorio*, (Madrid, 1997) 56.

<b>Legado</b>	Perfeccionamiento de la mejora continua a través del ciclo PDCA.	La técnica de revisión y superación de obstáculos llamada “las 7 enfermedades mortales”.
---------------	--	--

Gráfico No.4

<b>1.3.3 Jurán (Joseph) (1904-2008)</b>		
<b>Contribución</b>	Brindar una nueva definición de calidad: “ <i>Adecuación al Uso (...) característica y ausencia de defectos</i> ” <sup>7</sup> (James, 1997, 46)	Enfoque al cliente o destinatario del producto.
<b>Métodos</b>	Las 6 fases de solución del problema.	Utilización del “ <i>principio o diagrama de pareto</i> ” para explicar cómo mejorar en materia de costos la viabilización de los problemas esenciales del proceso de producción de la empresa.
<b>Legado</b>	Enfoque hacia la mejora de la calidad.	Identificar quienes son los clientes internos, es decir para empresas o compañías con multiplicidad de empleados.

Gráfico No.5

<b>1.3.4 Garvin (David) (1954- )</b>	
<b>Contribución</b>	Las 8 dimensiones de la calidad (actuación, características, fiabilidad, conformidad, durabilidad, utilidad, estética y

<sup>7</sup> Paul James, *Gestión de la Calidad Total: un texto introductorio*, (Madrid, 1997) 46.

	calidad percibida)
<b>Métodos</b>	Noción de las 5 bases de la calidad (producto, trascendencia, usuario, valor y fabricación)

Gráfico No.6

<b>1.3.5 Taguchi, Genichi (1924-2012)</b>		
<b>Contribución</b>	Eficacia en la calidad del diseño	Alcanzar un objetivo de “valor” para el producto o marca.
<b>Métodos</b>	<i>“función de pérdida” en la que se calcula la reducción de la utilidad como la distancia del valor desde el objetivo del producto de un proceso o resultado”<sup>8</sup></i> (James, 1997, 57)	
<b>Legado</b>	A mayor esfuerzo y perfección del diseño del producto, mayores posibilidades de no crear productos con defectos, y las pérdidas que conlleva.	

#### 1.4 La Gerencia como vehículo de la calidad.

La palabra gerencia desde su interpretación más fundamental (dirección de un establecimiento comercial o de una sociedad)<sup>9</sup> es sinónimo de dirección, lo que nos lleva a deducir que debe su finalidad a la aplicación de reglas, directrices o más sencillamente,

<sup>8</sup> Paul James, *Gestión de la Calidad Total: un texto introductorio*, (Madrid, 1997) 57.

<sup>9</sup> Ramón García Pelayo, *“Larousse Diccionario Práctico Español Moderno”*, pág 258, Editora de Periódicos, México, 1991.

asegurarse de que se cumplan los objetivos que constituyen la misión de la organización en la que se desempeña.

Además es una consecuencia lógica que la misión institucional se relacione con la razón de ser de la Organización, **por ejemplo, la misión principal del Ministerio Público en República Dominicana es la de aplicar la política criminal del Estado, por mandato de las leyes vigentes; es decir, que sus directivos están en la obligación de hacer cumplir y poner los medios necesarios para satisfacer el mandato de la Ley.**

Un buen gerente necesita tener aptitudes innatas de liderazgo, pero también ser capacitado en ese sentido, al tener la responsabilidad de conducir las operaciones de la Organización, precisa de otras cualidades aprendidas y desarrolladas para ser exitoso.

Entre las buenas prácticas gerenciales se encuentran la organización, la priorización de las tareas, la buena comunicación con los colaboradores, responsabilidad y la eficacia en la realización de las metas institucionales.

Es muy importante que articule la toma de decisiones con métodos objetivos para evitar errores en su gestión que den al traste con la labor de la Organización.

Establecen los expertos en la materia que la gerencia tiene una clarificación tripartita es decir:

**a) gerencia o mandos bajos:** que se encarga de supervisar a todo el personal a los fines de que éstos completen tareas pequeñas que en su conjunto producen resultados de acuerdo a los objetivos de la producción.

**b) gerencia media o mando medio:** son los encargados de conducir a otros directores o gerentes, con el objetivo de hacer efectivo el plan estratégico y las políticas gestadas por la alta dirección. Finalmente,

**c) la alta gerencia o mando alto:** crea, diseña y autoriza la implementación de políticas, estrategias y metas de la organización con el objetivo de que bajen a las bases de forma escalonada y secuencial.

Es muy común que este grupo esté formado por personas que ya hayan tenido experiencia en las categorías media y baja de la dirección, lo que constituye en muchos casos una ventaja en término de experiencia frente a los desafíos que constituye la gestión de una organización en la toma de decisiones.

Otros autores sostienen que debe utilizarse el ciclo esencial de la gestión que comprende: dirección estratégica, recursos, transformación, resultados y evaluación y aprendizaje<sup>10</sup>.

Aplicar calidad en cualquier organización implica una gerencia comprometida, que aplique un modelo de gestión con una base ideológica definida, que fortalezca al equipo con capacitación continua y emplee esquemas de gobierno que aseguren la implantación de la eficacia en sus procesos.

---

<sup>10</sup> [Dirección estratégica: ¿qué quiere lograr y cómo hacerlo?, Recursos: Identifica y reúne lo material y humanamente posible para lograrlo (llevar a cabo el plan), Transformación: establece u coordina una estructura, procesos y herramientas que permitan ejecutar lo planeado de forma eficaz, Resultados: comprueba si los resultados concuerdan con el plan marcado y Evaluación y aprendizaje: se extraen consecuencias de lo sucedido para reaccionar, adaptando y corrigiendo de cara al futuro] Fundación Cideal, Curso On-line Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo (GORD) y su aplicación práctica, (España: Fundación Cideal, 2013), 5- 6. Módulo 1, Tema 2 Conceptos Básicos. [www.cideal.org](http://www.cideal.org)

### 1.4.1 La toma de decisiones (Esquema PDCA)<sup>11</sup>. Generalidades

Naturalmente, es una herramienta de gestión directiva que simplifica la toma de decisiones ya que tiene una lógica de funcionamiento que encuadra las decisiones en un eje de cuatro partes que posee una fase que debe aplicarse, popularmente se le conoce como “Círculo virtuoso de la calidad y la mejora continua”<sup>12</sup>.

Ciclo de planificación, realización, control y actuación que actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas (...) se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad (...) que inspiran la filosofía de calidad<sup>13</sup>.

#### 1.4.1.1 Etapas

Cuatro etapas fundamentales que se grafican en la práctica como sigue en la página contigua:

### **PLANEAR – HACER – VERIFICAR - ACTUAR**

---

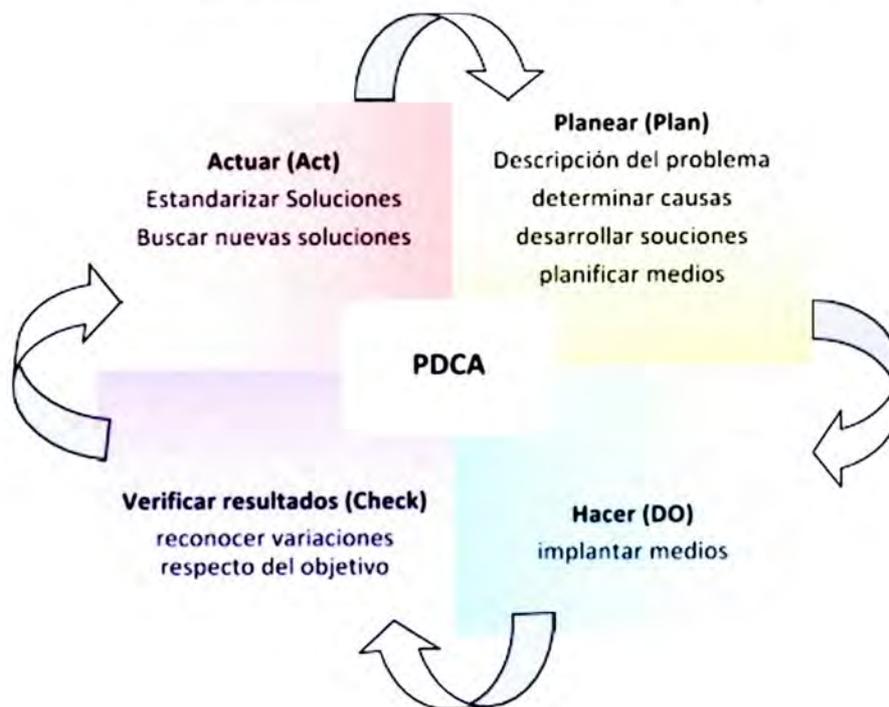
<sup>11</sup> Su pertinencia es en virtud de la masificación de su utilización en las organizaciones públicas de República Dominicana, datos extraídos de experiencias en “Benchmarking” auspiciados por el Ministerio de Administración Pública (MAP) en los encuentros anuales de 2012, 2013 y 2014, de los cuales asistí como delegada de la Fiscalía del Distrito Nacional; asimismo, es el método utilizado por la organización antes mencionada, cuyos resultados son dignos de compartirse.

<sup>12</sup> Fundación Cideal, Curso On-line Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo (GORD) y su aplicación práctica, (España: Fundación Cideal, 2013), 5. Módulo 1, Tema 2 Conceptos Básicos. [www.cideal.org](http://www.cideal.org)

<sup>13</sup> ICB Editores, *Calidad Total en las Administraciones Públicas, El manual de los Profesionales*, (Málaga, España ICB Editores, 2009), 78.

Gráfico No.7  
Ciclo PDCA<sup>14</sup>

(Debe leerse en el sentido de las manecillas del reloj)



## 2. Modelos de Excelencia

Precedentemente, nos aproximamos hacia la definición de modelos de excelencia, estableciendo estructura mínima.

Interpretando a Membrado Martínez<sup>15</sup>, experto en calidad, puede decirse que una serie de reglas o criterios llevadas a cabo de manera metódica, a través de un plan, puede

<sup>14</sup> Creación, color, diagramación y diseño de gráfico nuestras.

<sup>15</sup> Joaquín Membrado Martínez, *Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de excelencia*, (Madrid: ©Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2002), 9 [Se entiende por modelo de excelencia un conjunto de criterios agrupados en

posicionar a la organización como excelente, es decir, del cumplimiento de los requisitos enmarcados en esos “criterios” en áreas específicas.

Es lógico que los premios internacionales a la calidad tengan como base a los modelos de excelencia, en cierto sentido funge como garantía de idoneidad para su otorgamiento.

Vale afirmar que los premios a la calidad empresarial están concebidos para fomentar la competitividad y la carrera por la excelencia entre los participantes. Lo cual redundará en beneficio de los clientes o usuarios del producto o servicio que se ofrece.

Pero solamente demostrando la alineación de sus resultados con el criterio de elaboración del premio es lo que garantiza ganarlo o no.

Me limitaré a analizar el Modelo EFQM y/o su derivado Marco Común de Evaluación o CAF por sus siglas en inglés “*Common Assessment Framework*”, ya que es el modelo utilizado en la administración pública desde 2005.

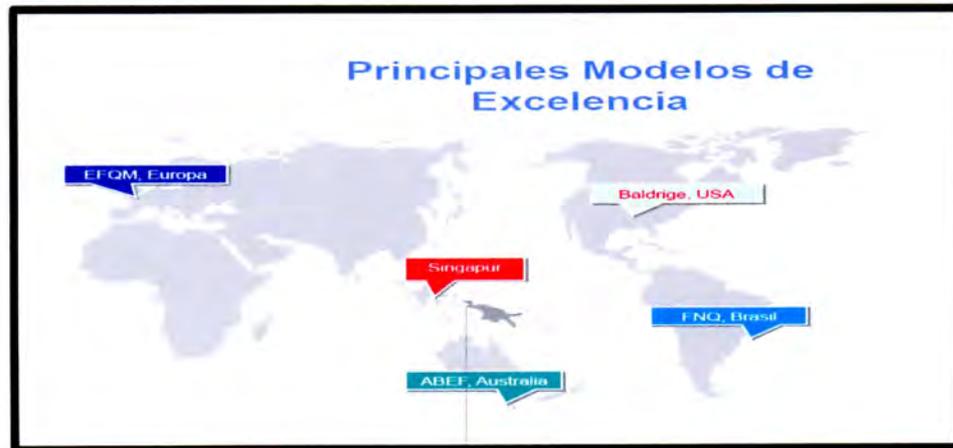
El mismo tiene su origen en la voluntad del Poder Ejecutivo, de estandarizar los servicios suministrados a los contribuyentes/ciudadanos, como veremos en el próximo capítulo.

Éste de uso profuso en los países de la Unión Europea, con antecedentes en Alemania, Holanda y su posterior estandarización por el Asociación Española de Normalización y Certificación (Aenor) de España; en la República Dominicana (su versión CAF); como puede verse en el recuadro a continuación.

---

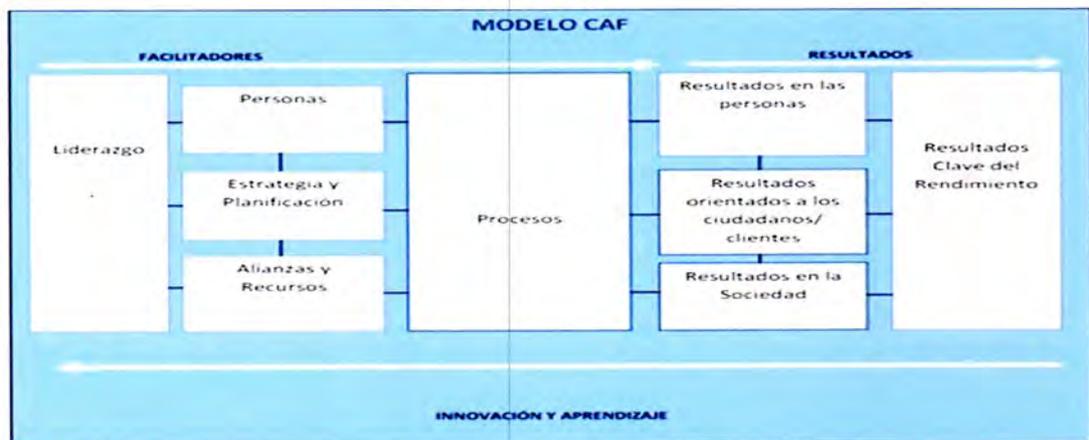
*áreas o capítulos que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a la empresa u organización, o a una parte de la misma, hacia la Excelencia en la Gestión].*

Gráfico No.8  
Principales modelos de excelencia  
(modelos de gestión de la calidad) a nivel mundial<sup>16</sup>



2.1 Modelo Europeo: EFQM (1988), y/o (Marco Común de Evaluación CAF<sup>17</sup> en República Dominicana)

Gráfico No. 9<sup>18</sup>



<sup>16</sup> Rodrigo Alonso Vera Jaimes, “Fundamentos de Calidad y Excelencia” (Conferencia presentada en el taller del mismo nombre auspiciado por el Ministerio de Administración Pública, Santo Domingo, Distrito Nacional, 29 al 30 de mayo de 2014).

<sup>17</sup> [CAF por sus siglas en inglés “Common Assessment Framework”, traducido como “Marco Común de Evaluación”].

<sup>18</sup> Instituto Escuela Felipe Segundo, Murcia España, ¿Qué son los Criterios del CAF? (ESQUEMA) <http://iesfelipesecondo.es/ies/index.php/es/direccion/113-informacion/623-caf-criterios> (Consultada el 14 de junio de 2014).

### 2.1.1 Precisiones

Es justo hacer algunas precisiones, para evitar llegar a un camino no deseado.

Primero, el Modelo EFQM o “Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad”, por sus siglas en inglés (EFQM), fundado por 14 empresas líderes de diversos sectores en 1988, modelo para la Unión Europea

Segundo, el Caf nuestro es una “herramienta inspirada en el modelo EFQM y en el modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer”<sup>19</sup>, haciendo un análisis comparativo entre los dos esquemas o conjunto de criterios, son exactamente iguales<sup>20</sup>.

Entre los años 2000 y 2005, novecientas (900) empresas europeas se incorporaron al sistema de excelencia EFQM<sup>21</sup> y en el 2005 se adopta en el país, es hasta el año 2010, que se institucionaliza su uso obligatorio mediante Decreto Presidencial, a todas las instituciones del tren estatal, de lo cual nos referiremos más adelante.

De acuerdo a lo que pudimos ver en el Gráfico No.9, la estructura de nuestro modelo de excelencia contempla nueve (9) criterios de cumplimiento estricto; están a su vez distribuidos en dos bloques claves:

---

<sup>19</sup> Hilda Savignon y María del Carmen Lugo (Ministerio de Administración Pública), Conferencia: “Introducción al Modelo de Excelencia CAF”, dada a los directores de la Fiscalía del Distrito Nacional, mayo 2012, Santo Domingo Distrito Nacional.

<sup>20</sup> [Como podrá verse en el anexo 2 de la presente tesis, en el que se comparan ambas estructuras]

<sup>21</sup> Hilda Savignon y María del Carmen Lugo (Ministerio de Administración Pública), Conferencia: “Introducción al Modelo de Excelencia CAF”, dada a los directores de la Fiscalía del Distrito Nacional, mayo 2012, Santo Domingo Distrito Nacional.

## 2.2 Criterios Facilitadores<sup>22</sup>

Gráfico No. 10:  
Estructura<sup>23</sup>

<p><b>1. Liderazgo</b></p>	<p>Los líderes de la organización o líder en caso de que sea una institución con un solo responsable, se encargan de desarrollar y hacer posibles la misión y visión de la empresa, así como también asegurar la implantación del sistema de gestión por vía de su involucramiento y compromiso personal; dando el buen ejemplo de actuación o marco de referencia para los colaboradores. Comprometerse con los grupos de interés, aliados estratégicos para dar respuesta a sus necesidades.</p>
<p><b>2. Política y Estrategia</b></p>	<p>Mide el cómo y el qué, de la forma en que la organización gestiona su política y estrategia, la cual deberá siempre tener en cuenta en el momento en que se encuentra la institución. El criterio valora si la empresa ha basado sus políticas y estrategias en base a las necesidades y expectativas futuras y actuales de los aliados estratégicos y los grupos de interés</p>
<p><b>3. Personas</b></p>	<p>Este criterio concretamente mide como las personas que integran la empresa los desarrollan, en aras de la consecución de los resultados esperados. Es lógico que también se evalúe la administración y mejora de condiciones y capacitación del capital humano; el sistema de consecuencias positivo (recompensas, promociones,) manejo de conflictos de interés.</p>
<p><b>4. Alianzas y Recursos</b></p>	<p>Las mediciones se concentran en el área de a gestión de las alianzas estratégicas y como redunda ello en beneficio directo para la organización y sus clientes y grupos de interés. De igual manera este criterio evalúa la administración de los recursos físicos, económicos e intangibles de la</p>

<sup>22</sup> Los cuales prefiero explicarlos a través de esquema para mayor retención visual y posterior comprensión. Aparte de facilitar la asociación de conceptos a su interpretación.

<sup>23</sup> Joaquín Membrado Martínez, *Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de excelencia*, (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2002), 14-23. (contenido interpretado, creación del cuadro nuestra).

	institución.
<b>5. Procesos</b>	Este criterio evalúa cómo la organización crea, administra, mejora sus procesos para satisfacer las demandas y expectativas de sus clientes, y lograr una gran eficiencia optimizando lo propio.

### 2.3 Criterios de Resultados

Gráfico No. 10: (Continuación)

Estructura<sup>24</sup>

<b>6. Resultados en los clientes</b>	Evalúa que tan efectiva es la organización para saber si el producto que está brindando asegura la satisfacción del cliente y en última instancia la fidelidad a la marca.
<b>7. Resultados en las personas</b>	Este criterio valora los niveles de satisfacción que presentan los colaboradores de la empresa y como ello se relaciona y se alinea con la política y estrategia de la empresa. ¿Cómo ve el colaborador a su organización?
<b>8. Resultados en la Sociedad</b>	Este criterio parte de la lógica de que el resultado de las estrategias utilizadas tiene un impacto importante en la sociedad a la que pertenece, es decir, ¿cómo percibe la sociedad a esa empresa? ¿Ha creado valor o de lo contrario existe una percepción negativa? Cualquier empresa aspiraría a maximizar su impacto positivo en la comunidad a la que pertenece, pues esto crea valor positivo (reputación).
<b>9. Resultados clave</b>	Este criterio mide el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, es decir el cumplimiento de la misión. También se relaciona con los resultados económicos si ese fuera el punto fuerte de la organización.

### 2.4 Autoevaluación y la Planificación Estratégica

En primer lugar, definamos lo que es una autoevaluación, como su nombre lo dice, pues consiste en el momento en que la empresa se evalúa a sí misma y no es un proceso

<sup>24</sup> Joaquín Membrado Martínez, *Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de excelencia*, (Madrid: ©Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2002), 14-23. (contenido interpretado, creación del cuadro nuestra).

sencillo, pues amerita la revisión seria y pormenorizada de los nueve (9) criterios anteriormente citados.

Seguimiento cíclico, exhaustivo y sistemático de las actividades y resultados de una organización, que usando un marco de referencia como el (...) EFQM, culmina con el desarrollo y puesta en marcha de un plan de mejora global de la gestión<sup>25</sup>

En la práctica, el ejercicio de la evaluación implica un alto compromiso por parte de la directiva de aceptar sus oportunidades de mejora y procurar superarlas, así como poder ver sus puntos fuertes y verificar el cumplimiento de las metas estratégicas.

La autoevaluación es una parte del engranaje del EFQM/Caf, pues es la puerta para realizar los planes de mejora necesarios para incrementar los márgenes de efectividad de la organización y también fundamental para la segunda parte del proceso de escrutinio, que es la elaboración de la memoria organizacional a los fines de concursar a premios a la calidad que se encuentren abiertos a participación de acuerdo al tipo de institución (privada o pública).

De acuerdo a los puntos fuertes que se ostenten debidamente sustanciados con las evidencias que lo prueben, un jurado multidisciplinario realizara las evaluaciones y preparará un informe de retorno que evidenciará los puntos de mejora de la organización a ser planteados en un posterior plan de mejora y/o plan estratégico. Punto que abordaremos en un capítulo posterior, de forma más amplia.

---

<sup>25</sup> Juan Roure y Miguel Ángel Rodríguez, *Aprendiendo de los mejores: el modelo EFQM y el proceso de Autodiagnóstico en la práctica* (España: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1999), 159.

## **CAPITULO 2**

# **Génesis y Marco Normativo para la Calidad en República Dominicana**

---

## Capítulo 2

### Génesis y Marco Normativo para la Calidad en República Dominicana.

#### 1. Orígenes de la aplicación de la Calidad en República Dominicana

Podría parecer una auténtica osadía hablar de calidad en la República Dominicana, pero sólo para el que no conoce de los ingentes esfuerzos realizados desde el Gobierno Central, a través del Ministerio de Administración Pública, traducidos en el avance sostenido y paulatino que han tenido importantes estamentos del tren público.

Si bien es cierto que no están integradas la totalidad de las instituciones, las que sí transitan por esa vía contagian a las demás y se va esparciendo poco a poco las buenas prácticas.

Es preciso ser realistas y entender que en cualquier Estado no es sencillo realizar cambios de paradigmas de la noche a la mañana, la calidad no se aplica por medio de directivas escritas, circulares o memorándums.

Se llega a ella por un proceso de madurez organizacional que debe pasar por todos los niveles (alta gerencia, mandos medios y base).

Sí es indudable que la voluntad de la alta gerencia debe estar comprometida con la aplicación de las normas y la consecuente transformación estructural.

Pero, la organización necesita paso a paso integrar las modificaciones de acuerdo a su “momento” o desarrollo.

Lo anterior es logable a partir de un liderazgo transmitido y ejercido con compromiso y muy en cuenta la continuidad o gobernabilidad de la organización.

Las estructuras deben tener las condiciones para la alterabilidad de los liderazgos y la implantación de los mecanismos de eficiencia.

A seguidas identificaremos los hitos más importantes que sobre calidad y eficiencia se han plasmado en documentos y experiencias lo suficientemente serias y basamentadas como para asegurar que perduren.

### **1.1 Ministerio de Administración Pública<sup>26</sup> (antigua Secretaría de Administración y Personal)<sup>27</sup>, años 2005-2014.**

El Ministerio de Administración Pública (antes Secretaría de Administración y Personal (SEAP)/ Oficina Nacional de Personal (ONAP)) con la visión de futuro y modernización del tren estatal, puso en marcha un programa de adopción, adecuación e implantación de la calidad.

En junio de 2005<sup>28</sup>, se anuncia el Plan de Evaluación del Desempeño y la entrega del Premio Nacional de la Calidad, a los fines de provocar que las instituciones fijen como objetivo primordial la efectiva atención al ciudadano, así como “promover en el país un modelo de gestión pública enfocada en el ciudadano como cliente y la mejora del servicio ofrecido”.

---

<sup>26</sup> Decreto No. 56-10, Sobre cambio de nombres de Secretarías de Estado a Ministerios (Santo Domingo, R.D.: Presidencia de la República, 2010) Artículo 5. [de Secretaría de Estado de Administración Pública a Ministerio de Administración Pública].

<sup>27</sup> Ley 41-08 Sobre Función Pública de la República Dominicana. (Santo Domingo, R.D.: Presidencia de la República, 2008) Artículo 7.

<sup>28</sup> Aleida Placencia, “ONAP revolucionará la Administración Pública”. Periódico Hoy, 20 de junio de 2005, sección Economía.

Es importante resaltar que el referido Ministerio como Organismo rector del sector público, en los primeros años del decenio 2000 “redefinió sus líneas estratégicas, considerando relevante la implantación de un sistema de gestión de la calidad en el sector público”<sup>29</sup> ya que era la única forma lógica de certificar la continuidad de la gobernabilidad.

Cambiando la concepción de un sector público reactivo, a uno más cercano a su cliente o grupo de interés más importante: ciudadanía; otras iniciativas anteriores a ésta no tuvieron los resultados esperados.

Aunque sí un ligero repunte en la organización y simplificación de la gestión del transporte público, trámites concernientes a renovación de placas, pasaportes y otros similares.

De conformidad con la presencia en el país del Programa para la Reforma y Modernización del Estado (PARME)<sup>30</sup> llegando a la segunda mitad del 2000, se presentan modelos de gestión basados en experiencias de instituciones europeas de éxito, calando tanto en posibilidad de aplicación por su adaptación, como sus resultados.

El Ministerio toma la decisión de asumir el Modelo de Excelencia CAF (antes explicado), posee un sistema de autoevaluación que permite tener medios de control en torno a puntuación, a los fines de que se creen planes de mejora que redunden en efectos positivos para las instituciones públicas.

---

<sup>29</sup> Ministerio de Administración Pública. *Estrategias para desarrollar la calidad en los servicios públicos de la República Dominicana*. María Lugo y Vilma Peña (República Dominicana: Ministerio de Administración Pública, 2012), 53.

<sup>30</sup> PARME, 6 años del PARME, 2002-2008, <http://rsta.pucmm.edu.do/biblioteca/bvds/pdfs/PARME2002-2008.pdf> (consultada el 14 de junio de 2014) 5,6.

Así como la posibilidad de aplicar la planificación estratégica para ser implantada como herramienta de gestión de mejora y cambio de paradigmas en el sector público dominicano, sin obviar la oportunidad de profesionalización como valor agregado.

## 1.2 Organización del Premio Nacional a la Calidad y Prácticas Promisorias.

La implantación de un cambio importante en la gestión, además de conllevar grandes desafíos institucionales y largas horas de labor en pos de la consecución de sus logros, entraña en sí estrategias de estímulos y fomento de la sana competencia; es por eso que el propio régimen también incluye las premiaciones, que no son más sistema consecuencias positivo que estimulan a la mejora.

De acuerdo a los Decretos Presidenciales Nos. 516-05 y 221-10, que establecen las pautas principales para la implementación del Marco Común de Evaluación (CAF), también la implementación del Premio Nacional a la Calidad y las Prácticas Promisorias<sup>31</sup>, asimismo las bases de la premiación<sup>32</sup> se interpreta lo siguiente, que resumimos y esquematizamos para mayor comprensión:

Gráfico No.11<sup>33</sup>:

### Estructura

<b>Dirigido a</b>	Instituciones Públicas: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Centralizados, Descentralizados, Autónomos	<b>Fases de la Premiación</b>	Preparación de la Postulación Evaluación Externa Premiación Evaluación del Proceso
-------------------	--	-----------------------------------	---

<sup>31</sup> Nota: el Premio Nacional a la Calidad estaba contemplado por el Decreto Presidencial 516-05, del 20 de septiembre del 2005, en el que también pone en vigencia el sistema CAF de gestión pública.

<sup>32</sup> Ministerio de Administración Pública, Bases de la Premiación. Premio Nacional a la Calidad y las Prácticas Promisorias. Noviembre 2012. <http://map.gob.do/top-content/uploads/2012/03/Bases-de-la-Premiacion.pdf> (Consultada el 14 de junio de 2014).

<sup>33</sup> Esquematización del contenido de nuestra creación.

<b>Naturaleza de la premiación</b>	Reconocimiento de buenas prácticas e iniciativas de gestión de calidad, así como el reconocimiento de prácticas promisorias.	<b>Preparación de la Postulación</b>	Autoevaluación Institucional Preparación Memoria de Postulación Entrega de documentos
<b>Características</b>	Introducción al Sistema de calidad, puente entre sistemas de calidad y fomento del aprendizaje mutuo entre instituciones, en clave de resultados.	<b>Puntaje</b>	Máxima Puntuación Gran Premio  501-600 Medalla Oro  401-500 Medalla Plata  350-400 Medalla Bronce  Iniciativas Relevantes: Prácticas Promisorias
<b>Criterios que toma en cuenta</b>	Liderazgo  Estrategia y  Planificación  Personas Alianzas y Recursos  Procesos  Resultados: personas, sociedad y en clave de rendimiento	<b>Fase de evaluación</b>	Requiere de la participación activa de todos los organismos involucrados.  Constituye la garantía de que el Premio mismo sea sometido al proceso de mejora continua que promueve en todas las acciones de los organismos del sector público dominicano.

<b>Comité Organizador</b>	Compuesto por miembros del MAP y consultores externos	<b>Promoción Ganadores</b>	Dado a que los ganadores se promueven como modelos a imitar, se crean eventos en los que puedan destacarse sus logros y compartir sus buenas prácticas con los demás sectores.
<b>Evaluadores Internos</b>	Comité designado por la alta gerencia de la institución postulante		
<b>Evaluadores Externos</b>	Profesionales entrenados en el CAF, funcionarios públicos		
<b>Jurado</b>	Representantes de instituciones de la sociedad de alta credibilidad, en el sector privado.		

## 2. Normativa Dominicana en materia de calidad.

Para poder tener un abordaje integral del tema se precisa explorar las principales fuentes de normas domésticas, las veremos bajo la lógica de la jerarquía, no de forma cronológica como suele citarse.

Lo anterior debido a que tanto el Poder Ejecutivo en sus Decretos e iniciativas ha impulsado la implantación del sistema, logrando finalmente el Legislador dominicano suscribirlo y darle rango constitucional, como un mensaje inequívoco de que el Estado Dominicano está comprometido con mejorar de forma definitiva sus actuaciones, así

como responder a las necesidades de su cliente principal que es el ciudadano contribuyente.

## 2.1 Constitución de la República Dominicana

Encuadrado en la Sección III “De los Servicios Públicos”, específicamente en su artículo 147, numerales 1 y 2, a saber:

*“Finalidad de los servicios públicos. (...) están destinados a satisfacer las necesidades de interés colectivo.*

*Serán declarados por ley (...) 1) El Estado garantiza el acceso a servicios públicos de calidad, (...)2) Los servicios públicos prestados por el Estado o por los particulares, en las modalidades legales o contractuales, deben responder a los principios de (...) eficiencia, transparencia, continuidad, calidad (...)”<sup>34</sup>.*

El legislador ha sentado las pautas para el desarrollo de un sistema de calidad en el sector público, un hito sin precedentes en la historia republicana.

Tal providencia por tener rango constitucional obliga a los distintos estamentos a ajustarse y crea las bases para el paso a seguir.

Como es una norma general no pretendemos que estén la totalidad de las reglas citadas, basta con saber que se cuenta con principios claros sobre eficiencia y calidad; no dejando brecha para ambigüedades.

---

<sup>34</sup> “Constitución de la República Dominicana”(República Dominicana; Congreso de la República Dominicana, año 2010) art. 147, numerales. 1, 2, Sección III, Pág. 45, Disponible en: <http://www.procuraduria.gov.do/Novedades/PGR-535.pdf>

## **2.2 Ley Orgánica sobre Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, del 25 de enero de 2012.**

Esta Ley, contempla la Estrategia Nacional de Desarrollo del Gobierno Dominicano que ha establecido como metas lograr una serie de objetivos primordiales que aseguran el desarrollo nacional en las áreas de:

- a) Gestión Pública,
- b) Economía,
- c) Salud,
- d) Agricultura y Medios de Producción,
- e) Justicia,
- f) Legislativa,

Que involucra a todo el sector público, sin dejar de lado la interacción o sinergia que pueda lograrse con asistencia de sector privado.

El mismo, de acuerdo a las disposiciones relativas de “temporalidad” está llamado a planearse, aplicarse y verificarse desde la promulgación de la Ley en 2012, hasta el 2030.

Lo que estará obligada cada Gestión gubernamental que transite en este período de tiempo, a través de la implementación de políticas públicas o lineamientos clave relativos a cada punto de la Estrategia.

Entre los ejes principales de la referida Ley –y de nuestro interés académico-, se encuentra “*Primer Eje, procura un Estado Social Democrático de Derecho*”, como “*Objetivo General No. 1.1 Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados*”<sup>35</sup>; esquematizado con un modelo didáctico muy parecido a un plan estratégico, en virtud de que comparte objetivos generales, específicos y líneas de acción aplicadas a obtener los resultados óptimos, a saber<sup>36</sup>:

- **Normalización** (crear normativas en un mismo nivel) de la Estructura del Estado, que todos los actores se encuentren alineados hacia un mismo propósito.
- **Descentralización de servicios públicos**, a fin de acercarlos a la población, facilitando su adquisición y potenciando sus ventajas.
- **Fortalecimiento de los sistemas de control**, aseguramiento de las reglas claras y sistemas de consecuencias positivos y negativos.
- **Aseguramiento de la Transparencia**, facilitar el acceso a las actuaciones de los funcionarios a través de la publicación de documentación que avala los distintos programas, financiera, de gestión, etc.

<sup>35</sup> Ley Orgánica de la Estrategia Nacional de desarrollo de la República Dominicana (Ley 1-12) año 2030., Artículos 7 y 21, Páginas 7, 12 y 13. Disponible en: <http://www.consultoria.gov.do/spaw2/uploads/files/Ley%20No.%201-12.pdf>

<sup>36</sup> Ley Orgánica de la Estrategia Nacional de desarrollo de la República Dominicana (Ley 1-12) año 2030., Artículos 7 y 21, Páginas 12, inciso 1.1.1. que establece lo siguiente: “Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local”. Disponible en: <http://www.consultoria.gov.do/spaw2/uploads/files/Ley%20No.%201-12.pdf>

- **Gestión integrada de Procesos –Mediciones**, permiten saber si las metas establecidas se cumplen.
- **Fortalecimiento de capacidades técnicas e institucionales** de los organismos rectores y ejecutores.
- **Armonización** entre la planificación estratégica y operativa, así como provisión del capital humano necesario para llevar a cabo las articulaciones necesarias en materia de satisfacción de las necesidades de los ciudadanos
- **Establecimiento** de un modelo de calidad definido que tenga la posibilidad de ser “certificable”, es decir, que garantice eficiencia y efectividad en los distintos procedimientos ligados a la prestación de servicios públicos.
- **Desarrollo de la tecnología** como clave para la interacción interna y hacia sectores productivos y la misma población.
- **Robustecimiento de los sistemas de supervisión**, seguimiento y legalidad de las actuaciones públicas en clave de transparencia, entre otros no menos importantes.

### **3 Decretos Presidenciales relevantes**

#### **3.1 No. 516-05, del 20 de septiembre del 2005<sup>37</sup> Implantación del Premio Nacional a la Calidad y las Prácticas Promisorias**

---

<sup>37</sup> Poder Ejecutivo. “Gaceta Oficial en línea” No. 10340, año CXLVI, Pág. 106, Dec. No. 516-05 que crea el Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público. 20 de Septiembre 2005, Santo Domingo República Dominicana.

Cuadro No.12<sup>38</sup>:

Estructura:

<b>DEFINICIÓN</b>	
Promoción de buenas prácticas, promoción de la mejora continua, mejora de la gestión administrativa de las instituciones, vinculado con la calidad.	
<b>PARTICIPANTES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
Toda organización del tren público que haya realizado su autoevaluación en los plazos establecidos, acepten las condiciones de participar.	Promoción de la Gestión pública enfocada en el ciudadano-cliente, implantación del sistema CAF y su autoevaluación. Consecución de la mejora continuada
<b>CARÁCTER DEL PREMIO</b>	<b>ORGANIZADORES</b>
Pendiente de presentación de propuesta para el tipo de retribución a la institución ganadora.	La Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP)
<b>COMPROMISOS</b>	
Los ganadores desarrollarán una estrategia de difusión y compartirán sus experiencias con otras organizaciones públicas, a través de cualquier medio, siempre con autorización del organismo rector.	

### 3.2 No. 221-10, del 15 de abril del 2010.

Posee una distribución similar en cuanto al esquema anterior toda vez que define, establece pautas a seguirse, así como los compromisos a ser llevados por los participantes.

<sup>38</sup> Esquemización de la información contenida en el documento de referencia, creación nuestra.

Consolida tanto el premio de la calidad, como la implementación “de carácter obligatorio” del sistema de excelencia Marco Común de Evaluación”<sup>39</sup> en todo el tren estatal.

Destacamos:

- a) Obligatoriedad de aplicar el modelo CAF en todas las organizaciones del Estado Dominicano (carácter público) así como facilitar la aplicación de la autoevaluación (oportunidades de mejora, fortalezas, debilidades, plan de mejora) en las mismas; (sin la exclusión de otros modelos de gestión de la calidad utilizados internacionalmente)
- b) Da al Ministerio de Administración Pública la potestad de aprobar a los consultores independientes que sean contratados como facilitadores en los procesos de implementación del modelo, a las instituciones públicas que lo apliquen.
- c) Creación a lo interno de las organizaciones públicas de cara al proceso de autoevaluación, el Comité de Calidad.
- d) Mecanismos para postulación de las memorias institucionales y los efectos que se producen en caso de ser ganadores.
- e) Implantación de la elaboración de la Carta Compromiso con el Ciudadano<sup>40</sup> de carácter obligatorio, prerrogativas del MAP<sup>41</sup> y modos de seguimiento.

---

<sup>39</sup> Poder ejecutivo. Págs. 1-6, Art.1, Dec. No. 211-10, que crea el Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público. 15 de abril 2010, Santo Domingo República Dominicana. <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/03/Decreto-211-10.pdf>

<sup>40</sup> [“Son documentos a través de los cuales las instituciones públicas informan al ciudadano/cliente sobre los servicios que gestionan, como accede y obtener esos servicios y los compromisos de calidad establecidos para su prestación (...) implican un enfoque en el ciudadano, lo cual hace necesario conocer qué espera de él y orientar los procesos sde trabajo

#### 4. Plan de Gobierno 2012-2016, Representante Poder Ejecutivo actual (2012-2016)

Partiendo del postulado de que es necesaria la voluntad del mayor estamento de control estatal o de gobernanza, como lo es el Poder Ejecutivo, *-representado por la administración actual (Licdo. Danilo Medina Sánchez) 2012-2016-* para la consecución de iniciativas que redunden en cambios palpables; es coherente examinar su plan de gobierno, es decir, el plan contentivo de objetivos estratégicos a ser aplicados en su gestión cuatrienal.

Necesario es detenerse y destacar las iniciativas incluidas en el apartado “**IV Institucionalidad Pública y participativa para el bienestar social**”<sup>42</sup>, acápite 4.2: mejor gestión pública para servir con calidad y calidez a la sociedad”<sup>43</sup>, las que guardan relación con la aplicación de la calidad y mejoras a la estructura actual, a saber:

##### 4.1 Mejor Gestión Pública para servir con Calidad y Calidez a la población:

El tratamiento de una gestión pública de calidad debe ir alineación a resultados y servicios de la Sociedad, (organizar acciones y medidas de

---

*de forma que contribuyan a satisfacer sus necesidades, esto conlleva a que se generen condiciones para evaluar tanto el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la Carta como el nivel de satisfacción del ciudadano con relación a la forma en que está recibiendo el servicio”] **Ministerio de Administración Pública**, “Estrategias para desarrollar la Calidad en los Servicios Públicos en República Dominicana”, 2012, Ministerio de Administración Pública (MAP), Republica Dominicana, págs. 90 y 91.*

<sup>41</sup> Ministerio de Administración Pública.

<sup>42</sup> Plan de Gobierno 2012-2016, Plan de Gobierno Danilo Medina. IV Institucionalidad Pública y participativa para el bienestar social. 4.2 Mejor gestión pública para servir con calidad y calidez a la sociedad. Pág. 34-35. <http://es.scribd.com/doc/88917593/Plan-de-Gobierno-2012-2016-Danilo-Medina>. (Consultada el 11 de junio de 2014).

<sup>43</sup> Destacado nuestro.

política, (...) el proceso de una estrategia de Gestión Pública, a partir de una pericia Nacional de Desarrollo, con el fin de intervenir en las necesidades de la sociedad.

- ✓ Certificando la equidad de género, promoviendo igualdad de oportunidades.
- ✓ Implantación de un sistema de consecuencias, a través de avalar los resultados y conductas positivas, pero a su vez, amonestaciones, castigo en conductas excepcionales, para las violaciones de normas establecidas.
- ✓ Promoción de la sistematización de los procesos de la Administración Pública.
- ✓ Ampliación y fortalecimiento de las carreras administrativas y especiales.
- ✓ Implementación en las entidades públicas la Cuenta única del Tesoro (eliminando burocracias en favor del los ciudadanos/clientes)
- ✓ Apoyo a la implementación de la iniciativa de varios países de Alianza por el Gobierno.
- ✓ Fortalecimiento del sistema integrado de Gestión Financiera (SIGEF) asegurando su implementación en todas las entidades públicas.
- ✓ Cumplimiento de los derechos de acceso a la información a los ciudadanos/clientes para mejores servicios.

#### 4.2 Institucionalidad pública participativa para el bienestar colectivo.

Parte de la afirmación de que “el desarrollo y las condiciones de un país están directamente relacionados con la Calidad de sus Instituciones, por asumir el cumplimiento absoluto de las leyes”<sup>44</sup>.

- Sistematización de la estructura organizativa del Estado, en particular, la de la Administración Pública.
- Despliegue de la confianza en la instituciones públicas.
- Proporcionar a la ciudadanía los servicios de calidad y generar alianzas entre gobiernos locales y centrales para desarrollo de políticas y programas económicos.
- Hacer eficientes los concursos públicos de acuerdo a lo establecido en Ley No. 41-08 de Función Pública.
- Definición e implementación de una Ley de salarios para el Sector Público.

---

<sup>44</sup> Plan de Gobierno 2012-2016, Plan de Gobierno Danilo Medina. IV Institucionalidad Pública y participativa para el bienestar social. 4.2 Mejor gestión pública para servir con calidad y calidez a la sociedad. Pág. 34-35. <http://es.scribd.com/doc/88917593/Plan-de-Gobierno-2012-2016-Danilo-Medina>. (Consultada el 11 de junio de 2014).

### **4.3 Poder local, descentralización y participación para la efectividad en el desarrollo.**

Para el fortalecimiento del poder local y la concentración para mejor eficacia de las necesidades y demandas de la sociedad, se hace necesario:

- ✓ La contribución al fortalecimiento institucional del sistema municipal para el desarrollo llevadero del manejo del gasto público; Contribuir a mejorar las capacidades gerenciales de los gobiernos municipales para eficacia y calidad de los bienes que se suministren.
  
- ✓ Dar seguimiento a la carrera administrativa

## **SEGUNDA PARTE**

---

## **CAPÍTULO 3**

# **Sistema de Justicia Penal Dominicano y la Aplicación de la Calidad en sus Procesos**

---

## SEGUNDA PARTE

### Capítulo 3

#### Sistema de Justicia Penal Dominicano y la Aplicación de la Calidad en sus Procesos

Hablar de aplicación de la calidad en el sistema penal dominicano, hace menos de cinco años podría sonar a sueño imposible. Me permito desde esa línea inicial, criticar un sistema que a lo largo de los años ha convertido la formalidad en burocracia y ésta última en muralla.

Hablamos de obstáculos invisibles, sentidos por los actores del proceso, especialmente víctimas e imputados; con fórmulas y lenguaje elaborado que precise de intérpretes para su comprensión más básica.

Un sistema basado en los ritualismos y requisitos propios del sistema político que lo fraguó, me refiero, a la codificación napoleónica del siglo XIX, el “imperio” de Bonaparte.

No es hasta el 2 de julio de 2004, que entra en vigor una nueva codificación de las reglas del procedimiento penal en la República Dominicana, es decir, 24 meses después de su publicación formal.

Moderna, audaz, con su seductora lista de principios y garantías fundamentales del proceso, cambió radicalmente la forma de gestionar la justicia penal en el país.

Celeridad, Plazos razonables para la investigación y el juzgamiento de los procesos, condiciones especiales de publicidad, sistema de rendición de cuentas por parte del órgano investigador y demás actores, separación de funciones, parámetros

transparentes de actuación para todos los actores del sistema<sup>45</sup>, en fin, reglas claras para todos.

Si bien es cierto que todo sistema aspira a ser un vehículo adecuado para organizar procedimientos, no es menos cierto que el mismo ni es infalible, ni está exento de aplicársele mejoras cada cierto tiempo. Más adelante se analiza ese postulado.

### **1. Esquema del Proceso Penal Dominicano de acuerdo a la normativa procesal vigente.**

De conformidad con la estructura plasmada en el código procesal penal, se cuenta con 5 fases<sup>46</sup>:

- a) Etapa Preparatoria (Investigación).
- b) Etapa Intermedia (Examen de pruebas incorporadas al proceso).
- c) Etapa de Juicio (Discusión sobre la culpabilidad).
- d) Etapa Recursiva (Impugnación de decisiones judiciales).
- e) Etapa Ejecución de la Pena (Modo de cumplimiento de la pena).

Desde un punto de vista básico-tradicional todo proceso penal debe pasar por los siguientes pasos:

---

<sup>45</sup> Ministerio Público, Jueces, Abogados Defensores, Abogados Actores Civiles.

<sup>46</sup> Código Procesal Penal de la República Dominicana, Organización de los Estados Americanos. [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_rep\\_cod\\_pro\\_pen.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_rep_cod_pro_pen.pdf) (consultada el 19 de junio de 2014).

Gráfico No.13:  
Proceso penal tradicional<sup>47</sup>(básico<sup>48</sup>)



<sup>47</sup> Interpretación del proceso penal de acuerdo a las reglas de la normativa procesal vigente. Creación del esquema nuestra.

<sup>48</sup> Asumiendo que el proceso sigue curso normal, de principio a final. Ya que de acuerdo a la normativa procesal el curso del mismo puede interrumpirse ya sea porque el Ministerio Público decide aplicar cualquiera de los actos conclusivos a su disposición; ya sea porque el juez en cualquiera de las etapas ponga fin al proceso: por medio de auto de no ha lugar en la etapa preparatoria (y éste no se recurra), por medio de sentencia absolutoria en la etapa de juicio (y esta no se recurra), o por anulación del proceso (que no lo elimina sino que vuelve a comenzar desde el juicio) o la decisión judicial pos juicio y apelación sufra un destino distinto. No es nuestro interés cubrir todas las variables, ya que carecería de utilidad para probar nuestro punto; amén de que daría lugar a otro tipo de estudio más amplio que no se relaciona con el presente trabajo.

## **2. Alineamiento de los conceptos clave en materia de calidad aplicados al sistema de justicia penal.**

### **2.1 Producto.**

Partimos de la idea de que producto es un artículo derivado de la manipulación de cierta materia prima, teniendo como resultado algo nuevo que pasa a satisfacer la necesidad de un cliente o receptor.

Por ejemplo un cliente que su necesidad radique en la escritura precisa de un lápiz o lapicero para quedar satisfecho.

En el ámbito del derecho penal se fraguan una serie de procedimientos y acciones que precisan de un saber determinado.

Podemos asimilar con toda seguridad que nuestro producto es el caso o expediente, lo que conlleva su entrada al sistema, la gestión del mismo, desarrollo y salida del sistema.

En el modelo básico penal descrito en el esquema no. 2 antes visto, nuestro caso se genera con un conflicto con la normativa penal (delito o crimen) y tiene entrada al sistema desde la etapa preparatoria.

De ahí va escalando niveles hasta que una sentencia condenatoria (en el mejor de los escenarios) firme (sin ningún recurso abierto) pone fin al proceso penal.

### **2.2 Cliente.**

En principio son los usuarios del sistema penal, o aquellas personas vinculadas a los resultados del mismo.

Más directamente como consecuencia directa de la transgresión a una norma penal está la víctima.

Definida en el artículo 83, numerales 1, 2 y 3 del Código Procesal Penal Dominicano, a saber:

Al ofendido directamente por el hecho punible; (...) al cónyuge, viviente notorio, hijo o padre biológico, adoptivo, parientes dentro de tercer grado de consanguineidad o segundo de afinidad, a los herederos, en los hechos punibles cuyo resultado sea la muerte dele directamente ofendido; (...) a los socios, asociados o miembros, respecto de los hechos punibles que afectan a una persona jurídica, cometidos por quienes dirigen administran o controlan<sup>49</sup>.

Consiente de su importancia, en la misión institucional de la Fiscalía del Distrito Nacional (Ministerio Público de la demarcación territorial de la capital dominicana) se expresa como parte de su Misión: “asistiendo a las víctimas de los delitos a través de un trato justo y procurando la reparación de sus daños psicológicos mediante la atención integral de un equipo especializado”<sup>50</sup>.

### 2.3 Grupos de Interés

Para aproximarnos a una definición clara de grupos de interés, empezaremos diciendo que son esos que poseen influencia en las actividades de una organización, y que valga la redundancia, les interesa la actividad a la que se dedique ésta.

<sup>49</sup> Código Procesal Penal de la República Dominicana, Organización de los Estados Americanos. [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_rep\\_cod\\_pro\\_pen.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_rep_cod_pro_pen.pdf) (consultada el 19 de junio de 2014).

<sup>50</sup> Fiscalía del Distrito Nacional, Misión. [http://fiscaliadn.gob.do/?page\\_id=368](http://fiscaliadn.gob.do/?page_id=368) (Consultada el 20 de junio de 2014).

Convendría aclarar que el término deriva de un vocablo en el idioma “inglés conocido como “skateholder”<sup>51</sup>, otro autor lo define como “capital social formado por una red de vínculos (que establece la empresa) (...) con grupos que tienen interés en ella (...)”<sup>52</sup>.

Marcelo Baro, citando a Edward Freeman, los define como: “grupo de individuos que tiene interés en el desarrollo de la organización”<sup>53</sup>.

De conformidad con lo anterior podemos afirmar que el impacto que causan esos colectivos es muy importante y positivo para la organización, tanto en materia de rendimiento, como de transparencia.

En el sistema penal es común (por su interacción como parte de la sociedad) la participación de los que a seguidas podemos citar enunciativamente más no limitativamente:

- ❖ Comunitarios
  
- ❖ Juntas de Vecinos
  
- ❖ Iglesias
  
- ❖ Gremios y Asociaciones

---

<sup>51</sup> Skateholder 360 ©, ¿qué es un skateholder?. [http://www.stakeholder360.com/A2\\_esp.htm](http://www.stakeholder360.com/A2_esp.htm) (consultado el 26 de junio de 2014).

<sup>52</sup> Fundación Cideal, Curso On-line Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo (GORD) y su aplicación práctica, (España: Fundación Cideal, 2013), 135, 136. Módulo 1, Tema 2 Jerarquización de Skateholders para la construcción de un capital social de las organizaciones. [www.cideal.org](http://www.cideal.org)

<sup>53</sup> Fundación Cideal, Curso On-line Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo (GORD) y su aplicación práctica, (España: Fundación Cideal, 2013), 139. Módulo 1, Tema 2 Jerarquización de Skateholders para la construcción de un capital social de las organizaciones. [www.cideal.org](http://www.cideal.org)

❖ Voluntariados

❖ Clubes

## 2.4 Procesos

Un proceso lo constituye una sucesión de acciones seriadas que convierten la materia prima o unidades que se incorporan en la fase inicial, convirtiéndolos en resultados.

En el sistema penal, los procesos están reglados muy detalladamente a través de la codificación procesal penal dominicana, en la que se describen puntualmente las interacciones entre los actores del proceso, sus derechos y deberes, las distintas fases y sus consecuencias jurídicas.

## 2.5 Indicadores de Gestión (Medición de los procesos)

Se entiende como indicadores de gestión a las mediciones realizadas a los fines de comprobar el triunfo o no de la implementación de iniciativas o directrices específicas en la organización.

Los mismos están avalados por métodos matemáticos o de análisis<sup>54</sup>, en función a los datos que sean procesados para verificar resultados.

Por ejemplo, un indicador de gestión para el ministerio público es la cantidad de intimaciones<sup>55</sup> en un período de tiempo óptimo para el proceso, esto impacta en la

---

<sup>54</sup> Ver Anexo. Indicadores de Gestión.

<sup>55</sup> Las intimaciones en el procedimiento penal se entienden como el aviso que realiza el juzgador ante la falta de diligencia por parte del ministerio público para presentar actos conclusivos a tiempo, es decir, una vez notificada una intimación el fiscal tiene un período de 10 días improrrogables para presentar acusación, de lo contrario el caso se extingue.

medición del rendimiento del fiscal o departamento, evaluando así su desempeño colectivo e individual.

Utiliza indicadores de tipo “cualitativo, cualitativo y de percepción”<sup>56</sup>

### **3. Implementación de la Gestión de la Calidad en la justicia penal (Ministerio Público) y su éxito desde el punto de vista de sus procesos y reconocimiento.**

#### **Precisiones**

De gran importancia es resaltar dos cuestiones fundamentales:

La primera, los sistemas de calidad no son un fin en sí mismos, su éxito depende de múltiples variables. Es un método que ayuda a las organizaciones a mejorar la gestión de sus procesos, así como eficientizarlos.

La segunda, el derecho, si bien es cierto que es ciencia, está vinculada con lo social; no es menos cierto el hecho de que no pertenezca a las ciencias exactas, es decir, es vulnerable al cambio.

De conformidad con lo anterior, no todo está escrito y los sistemas de calidad aplicados a esa rama son medios para un fin, no un fin en sí mismo.

Depende mucho del componente humano y su impacto en los resultados.

No deseamos abordar el tema estableciéndolo como “panacea” única e “infallible”, no, no podemos perder de vista la realidad y entender que la perfección está muy lejos de concretarse mientras exista el elemento humano.

---

<sup>56</sup> Fiscalía del Distrito. *Memoria de Postulación al Premio a la Calidad y Prácticas Promisorias 2013. Proyectos de impacto: Indicadores de Gestión.* 67. Santo Domingo, República Dominicana.

Reconocemos que la única vía de éxito para la gestión de organizaciones es la mejora continua, que redunda en un ciclo virtuoso de superación constante de obstáculos y establecimiento de nuevas metas que dan al traste con la progreso del sistema penal.

### **3.1 Ministerio Público, actor del proceso penal.**

Como habíamos afirmado anteriormente, el Ministerio Público o Fiscal, es un actor en el proceso de justicia penal, es parte fundamental del mismo ya que se encarga de investigar los crímenes y delitos que ocurren en su demarcación territorial.

De acuerdo a la Constitución de la República Dominicana:

*“el órgano del sistema de justicia responsable de la formulación e implementación de la política del Estado contra la criminalidad, dirige la investigación penal y ejerce la acción pública en representación de la sociedad”<sup>57</sup>*

#### **3.1.1 Perfil institucional de la Fiscalía del Distrito Nacional**

Institución de servicio a la ciudadanía diseñado para una “población de 965,040.00, ciudadanos (...) a esta jurisdicción se trasladan al día 1,200,000.00, a laborar o realizar alguna actividad económica (...) procesa un promedio de 350 casos al mes<sup>58</sup>”

---

<sup>57</sup> Constitución de la República Dominicana”(República Dominicana; Congreso de la República Dominicana, año 2010) art. 169, Capítulo III, Sección II, Capítulo V, Pág. 52, Disponible en: <http://www.procuraduria.gov.do/Novedades/PGR-535.pdf> (Consultado el 21 de junio de 2014).

<sup>58</sup> Fiscalía del Distrito. Memoria de Postulación al Premio a la Calidad y Prácticas Promisorias 2013. Proyectos de impacto: Indicadores de Gestión. 6. Santo Domingo, República Dominicana.

Antes de la implantación del sistema de calidad basado en el Marco Común de Evaluación CAF (anterior al año 2012), no existía un modelo de gestión definido, con una estructuración tradicional reactiva hacia el abordaje de su misión:

*“con índices de efectividad marcados por la carencia de un sistema preestablecido de políticas, protocolos y manuales operativos e indicadores de gestión que pudieran establecer criterios objetivos de actuación y la evaluación del trabajo del fiscal y el equipo de apoyo técnico”<sup>59</sup>*

Su gestión no estaba enfocada al cliente y a la satisfacción de sus necesidades.

Con un reciente cambio alta gerencia (Diciembre 2011-actual) la Organización se adentró en un proceso Autodiagnóstico desde el punto de vista estratégico, a los fines de convertir las áreas de mejora antes mencionadas en fortalezas.

Se realizaron cambios en los mandos medios, se suprimieron departamentos y se crearon unidades nuevas y se fortaleció la capacitación del capital humano.

Se elaboraron protocolos, manuales de funcionamiento y matrices de indicadores de gestión y por tipo de delito, mediante los mismos se establecieron controles y se redujo desde el punto de vista gerencial la alta capacidad de toma de decisiones discrecionales; acción que es cónsona con el principio de “trato igualitario” a todas las personas, el cual es un Derecho Fundamental de la persona; aumentando así la transparencia.

---

<sup>59</sup> Fiscalía del Distrito. Memoria de Postulación al Premio a la Calidad y Prácticas Promisorias 2013. Acápites antecedentes, pág. 6. Santo Domingo, República Dominicana.

Actualmente y producto de los controles, la gestión moderna basada en resultados y el establecimiento de metas estratégicas, la Fiscalía cuenta con alta tasa de efectividad en sus procesos, tal y como puede verse en el anexo de “indicadores de gestión<sup>60</sup>” del presente trabajo.

### 3.1.2 Misión, Visión y Valores

Producto de un ejercicio de Autodiagnóstico con consultoría externa, la Organización tuvo la oportunidad de discutir, modificar y alinear de acuerdo a los objetivos estratégicos su Misión, Visión y Valores:

*“Visión: Convertirnos en una Organización, con un capital humano con oportunidades de desarrollo, que brinde un servicio de excelencia, con transparencia y honestidad; que lleve al Distrito Nacional a los más bajos niveles de impunidad del país.”<sup>61</sup>*

*“Misión: Somos la Fiscalía del Distrito Nacional. Una Organización que busca la excelencia, garante del Estado de Derecho en la acción penal pública contra la criminalidad, al prevenir y perseguir o solucionar en forma alternativa los hechos delictivos. Conformada por capital humano comprometido con la comunidad y sus grupos de interés a un desempeño ético que con objetividad y transparencia aplica la ciencia y la tecnología y facilita a personas el acceso a la justicia para consolidar un Estado Social, Democrático y de Derecho.”<sup>62</sup>*

---

<sup>60</sup> Ver anexo Indicadores de Gestión.

<sup>61</sup> Fiscalía del Distrito. Memoria de Postulación al Premio a la Calidad y Prácticas Promisorias 2014. Misión, Visión y Valores, pág. IV, República Dominicana.

<sup>62</sup> Fiscalía del Distrito. Memoria de Postulación al Premio a la Calidad y Prácticas Promisorias 2014. Misión, Visión y Valores, pág. IV. Santo Domingo, República Dominicana.

*“Valores: Honestidad, Efectividad, Lealtad, Vocación de Servicio, Sensibilidad Ciudadana, Prudencia, Transparencia, Trabajo en Equipo, Especialización Funcional, Equidad y corresponsabilidad.”<sup>63</sup>*

### 3.2 Aplicación del sistema CAF

Luego de haberse sometido al Autodiagnóstico antes mencionado, se sentaron las bases para proveer a la Fiscalía de un marco ideológico definido que a largo plazo pueda asegurar la continuidad de la organización no importando quien ocupe la alta gerencia.

En base a lo anterior se tomó como modelo el sistema de calidad Caf, por estar legitimado en su efectividad (con 10 años de resultados en las instituciones públicas dominicanas<sup>64</sup>).y por ser una herramienta lo suficientemente versátil como para adecuarse a las complejidades del sistema de justicia penal.

Se destaca la fase de modernización y transformación que ha transitado la Fiscalía hasta el momento ha permitido facilitar las labores cotidianas, en virtud de que cada colaborador es dueño de su proceso o tarea a realizar.

#### 3.2.1 Cambiando de paradigmas

Luego de que la alta gerencia de la Fiscalía decidiera abandonar la forma tradicional reactiva de gestión hacia un modelo de calidad con parámetros claros y verificables,

---

<sup>63</sup> Fiscalía del Distrito. Memoria de Postulación al Premio a la Calidad y Prácticas Promisorias 2013. Nuestros Valores, pág. 6. Santo Domingo, República Dominicana.

<sup>64</sup> El Centinela Digital. Empleados del MAP celebran 10 de calidad en la administración pública”. <http://elcentineladigital.net/2014/05/empleados-del-map-celebran-10-anos-de-calidad-en-la-administracion-publica/> (consultado el 16 de junio de 2014).

procedió a materializar los que considera pilares esenciales, citados de forma no limitativa, a saber:

**3.2.1.1 Respuesta al Ciudadano en Plazo Razonable**, toda vez que se crearon los siguientes departamentos:

- 1) **Dirección de Calidad:** el cual asegura que su “producto” (caso) llegue a manos del juez para el conocimiento de las medidas de coerción, antes de las 48 horas establecidas por la ley. Imponiendo plazos administrativos más cortos que posibiliten aumentar la efectividad. Dotando al caso de todos los elementos esenciales para asegurar que la medida solicitada por el fiscal sea concedida por el juez. Sometiendo todos los casos entrantes a control estricto de la calidad, tanto es así que el caso que no cumple con los parámetros se considera devuelto administrativamente (para el fiscal) más sigue su curso normal pero sin ser aprobado por calidad, siendo esta la excepción a la regla.
- 2) **Sistema de Atención al Ciudadano:** como principal puerta de entrada o recepción de casos de la Fiscalía se encarga de filtrar los casos que se reciben bajo la lógica de que los casos que tienen oportunidad de aplicársele una salida alternativa al procesamiento, así como asegurar que los casos que entren al sistema realmente sean procesos que cumplan con los requisitos de ley. Luego son enviados a departamento investigativo para proceder con las pesquisas de lugar.
- 3) **Gestión de Procesos:** Unidad encargada de realizar los actos conclusivos en cada caso según corresponda, ya sea el archivo de la investigación, como la acusación. También se encarga de asegurar el cumplimiento de las “diligencias sugeridas” que son prescritas por el Departamento de Calidad.

### 3.2.2 Innovación de los procesos/Eficientizar los procesos

A los fines de eficientizar el servicio, la organización aplicó mejoras importantes de las cuales podemos destacar, primero el sistema de citas online y segundo, la implementación del archivo central físico y digital<sup>65</sup>.

En el primer caso se detectó que el ciudadano para hacer una cita con la alta gerencia tenía que desplazarse más de una vez; se tomó la decisión de colgar un formulario on-line y un correo institucional, los cuales son revisados en tiempo real, con una capacidad de respuesta entre 12 y 48 horas; desplazándose el ciudadano una sola vez a sede principal.

En el segundo apartado, la Organización a fin de adoptar una política de reducción del consumo de papel y para asegurar márgenes óptimos de control de los expedientes físicos, creó:

- ❖ una unidad de archivo central, digital (en servidor y con consulta interna) y físico (mediante 3 espacios ubicados en los departamentos: (Gestión de Procesos, casos en Etapa Preparatoria; Litigación Inicial: casos en etapa intermedia; Litigación Final: casos en etapa de juicio).

Con la entrega a abogados y parte interesada de copia digital de los casos, según la etapa en que se encuentre.

---

<sup>65</sup> Ver Anexo: palabras de inauguración Archivo Digital y Físico de la Fiscalía del Distrito Nacional.

### 3.2.3 Satisfacción de las necesidades de los ciudadanos clientes y respuesta a las necesidades de los grupos de interés

Mediante la creación de Buzones de Sugerencias y la aplicación periódica de encuestas de satisfacción a usuarios, y la participación en encuentros comunitarios y grupos focales, la Fiscalía se mantiene en constante interacción tanto con los grupos de interés como al tanto de la retroalimentación por parte de los ciudadanos.

Es una política de comunicación y cercanía muy importante ya que se pueden implementar los cambios que demandan, por ejemplo, a raíz de manifestaciones por parte de algunos usuarios en la red social de twitter™, relativo a la lejanía entre dos oficinas importantes, la alta gerencia tomó la decisión de unificarlas<sup>66</sup>.

### 3.2.4 Desde la autoevaluación a la planificación estratégica

Si lo que “no se mide no puede mejorarse”, entonces organización que no se autoevalúa no puede sentar las bases para efectuar un plan estratégico.

Desde una lógica similar emprendimos un viaje desafiante que se resume como sigue:

Cuadro No.14:

Ruta de la Calidad Fiscalía del Distrito Nacional

<b>Proceso de Autoevaluación 2013</b>	<b>2013</b>	<b>Nombramiento del Comité de calidad interno</b> <b>Análisis de la fiscalía a la luz de los 9 criterios del CAF.</b>  <b>Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora</b>
---------------------------------------	-------------	---

<sup>66</sup> Traslado del Departamento de Declaraciones Tardías hacia la sede Principal de la Junta Central Electoral, ahorrando el ciudadano cliente recursos económicos por concepto de transporte.

<b>Proceso confección de Memorias de Postulación 2013</b>	2013	Clasificación de evidencias que respaldan los puntos Fuertes de la Organización y presentación de la misma.
<b>Premio Nacional a la Calidad y las Prácticas Promisorias 2013</b>	2014	Ganadores de la Medalla de Plata
<b>Informe de Retorno</b>	2014	Revisión del informe que realizó el comité evaluador de las memorias de postulación en el cual nos dan retroalimentación positiva y en clave de oportunidades de mejora.
<b>Plan de mejora institucional en base al informe de retorno</b>	2014	Análisis consensuado de los resultados del informe de retorno, ajustes a nivel operativo y estructural, en clave de avances.
<b>Planificación Estratégica 2014-2016</b>	2014	Compendio de metas estratégicas a ser cumplidas en el periodo establecido. Estructura Por niveles, por priorización, la transparencia como eje transversal al todo el Plan
<b>Pilares</b>  <b>11 pilares de la Planificación Estratégica</b>	2014-2016	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Eficientización de los procesos,</li> <li>2) capital humano como bien más valioso,</li> <li>3) formación continua de los colaboradores,</li> <li>4) hacer de la calidad una cultura organizacional,</li> <li>5) alcanzar la excelencia en la gestión a través de la innovación,</li> <li>6) eficientizar la dirección funcional de la investigación,</li> <li>7) integrar los grupos de interés y las necesidades y expectativas de los ciudadanos clientes a la gestión organizacional,</li> <li>8) consolidar la transparencia,</li> <li>9) garantizar un servicio oportuno y de calidad,</li> <li>10) alinear los objetivos estratégicos a la misión, visión y valores,</li> <li>11) eficientizar los servicios a través de la reestructuración organizacional y la utilización de herramientas tecnológicas<sup>67</sup>.</li> </ol>

<sup>67</sup> Fiscalía del Distrito Nacional. Plan Estratégico 2014-2016. Santo Domingo, República Dominicana. 5.

<p><b>Medios de cumplimiento de las metas</b></p>	<p>2013-2014</p>	<p><b>De acuerdo al sistema de corresponsabilidad, cada área directiva posee el cronograma correspondiente a su cumplimiento de objetivos, se le da seguimiento a través de reuniones periódicas para asegurar el cumplimiento.</b></p>
---	------------------	---

**4. Otras instituciones del sector justicia premiadas por sus buenas prácticas.**

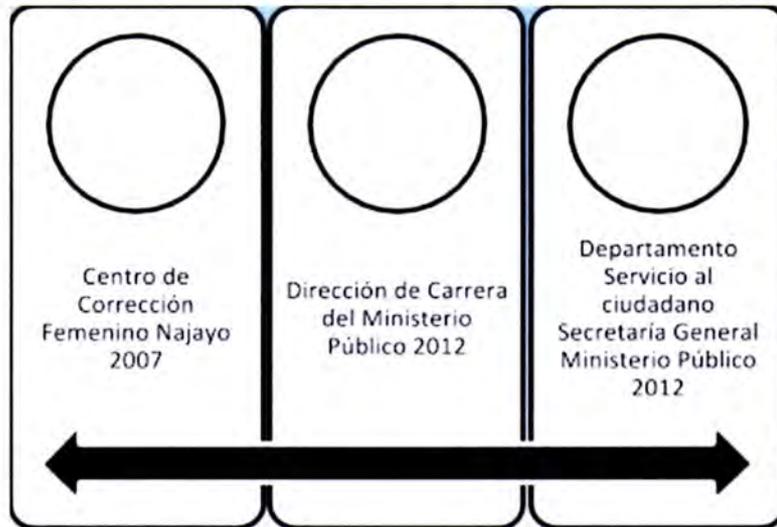
Gráfico No.15:

Medallas<sup>68</sup>



<sup>68</sup> Ministerio de Administración Pública. Categorías de reconocimientos 2005-2013. <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/03/Cuadro-de-Reconocimiento-PNC-2005-2013.pdf> (Consultado el 23 junio de 2013).fotos buscadas en google, esquematización y organización nuestras. Ver documento impreso en el anexo.

Gráfico No.16:  
Ganadores Prácticas Promisorias<sup>69</sup>



## 5. Ventajas de los sistemas de calidad aplicados al ámbito de la justicia penal.

- ✓ Estandarización.
- ✓ Garantía de satisfacción del ciudadano cliente sobre el servicio.
- ✓ Disminución drástica de las actuaciones basadas en criterios subjetivos por parte del fiscal.
- ✓ Aplicación de controles que garanticen la seguridad del cuerpo del delito y su correcta custodia.

<sup>69</sup> Ministerio de Administración Pública. Categorías de reconocimientos 2005-2013. <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/03/Cuadro-de-Reconocimiento-PNC-2005-2013.pdf> (Consultado el 23 junio de 2013). ).fotos buscadas en google, esquematización y organización nuestras. Ver documento impreso en el anexo.

- ✓ Medición de actuaciones en base a indicadores de gestión mediante criterios objetivos.
- ✓ Implantación de un sistema de consecuencias positivas o negativas sobre la base de lo comprobable.
- ✓ Aumento significativo de la eficiencia y efectividad de las actuaciones del Ministerio Público en la etapa Jurisdiccional.
- ✓ Garantía del aseguramiento de la continuidad de la gobernanza de la organización.
- ✓ Respuesta expedita al ciudadano cliente.
- ✓ Reducción considerable del margen de error en la instrumentación de los casos.
- ✓ Eficientización de los tiempos de respuesta.

## **CONCLUSIÓN**

## **Conclusión**

Como resultado de la investigación realizada, pasando por la fase de análisis, conceptualización y esquematización de los hallazgos, afirmamos con toda seguridad que es viable y funcional la gestión de la calidad en la justicia penal, en este caso desde el Ministerio Público.

Toda vez que se demostró los resultados en clave del ejercicio de su misión con herramientas novedosas que aportan al eficientización de su labor.

Vimos cómo es vital para el desarrollo de las organizaciones públicas (en este caso la Fiscalía) una voluntad coherente desde la alta gerencia para asegurar la mejora continua y lograr la continuidad de la gestión no importada quien ostente la titularidad de la Organización.

Se evidenció en la presente investigación que es logable hacer sinergia entre temas de gestión que en principio pudiesen vincularse con otros campos del saber, como la Administración de Empresas o los negocios; y de qué forma es exitoso llevar a cabo transformaciones que agreguen valor, eficacia y que sirvan como vehículo para hacer posible un real acceso a la justicia y el relanzamiento o puesta en funcionamiento de un sistema judicial que tardíamente descubrió la importancia de su funcionamiento traducido en eficacia; digamos que desde el derecho es posible integrar la gestión de los procesos en su beneficio.

Probamos como una visión de futuro puede redundar en el beneficio de las generaciones por venir cuando analizamos la legislación vigente sobre el tema.

Es posible trasladar las mejores prácticas del sector privado a los fines de hacer mejores nuestras organizaciones públicas y brindar al contribuyente un servicio óptimo, transparente e innovador.

Es necesario aprovechar los espacios de competencia positiva, como la participación en las premiaciones a la calidad, para cada vez rebasar metas; lo que obliga a la Organización al ejercicio de la mejora continuada para satisfacer las necesidades de sus clientes, que en nuestro caso son los ciudadanos usuarios del sistema y las víctimas de crímenes y delitos.

Un sector como lo es el justicia, vinculado a prácticas burocráticas, repetitivas e ineficaces, es capaz de reinventarse y por medio de una reingeniería adecuada superar sus propios objetivos estratégicos, ya que en la medida en que todos competimos sanamente nos obligamos a elevar los estándares de gestión, lo cual beneficia a la ciudadanía.

Cerca de media docena de organizaciones del sector justicia (como vimos) han participado en las premiaciones y han ganado reconocimientos importantes, que estimulan cada vez más los márgenes de eficacia y transparencia; se demostró que el sistema de excelencia CAF es una herramienta útil y efectiva, y su uso debe masificarse para estar en mejores condiciones competitivas.

No cabe duda de que como nación nos queda mucho camino por recorrer para mejorar la gestión a lo interno y externo, sin embargo mantenerse contagiado a otros actores del sistema crea oportunidades de avance incalculables como país.

Un desafío claro es el de hacer uniforme la gestión de calidad, es decir, el aseguramiento de que el sistema no necesite actores interesados en aplicarla, sino, que se aplique de forma cotidiana y se vuelva una práctica colectiva.

## **GLOSARIO**

---

## GLOSARIO

**Actos Conclusivos:** etapa del proceso penal que se manifiesta cuando ha concluido la investigación preparatoria, y que el fiscal debe presentar acusación, la aplicación del procedimiento abreviado, suspensión condicional o un dictamen de archivo.

**Allanamiento:** invasión a la morada privada realizada por el fiscal con la debida autorización del juez.

**Archivo Central:** Unidad de carácter administrativo en la que concentran los documentos que componen un caso y encuentran en estado de vigencia en la Organización, los cuales no han dado fin a tramites debido a la etapa del proceso penal en que se encuentran; los mismos se encuentran disponibles para consulta para las partes del proceso (mediante mecanismos especiales diseñados por la institución). Su durabilidad es semi-permanente.

**Benchmarking:** En las ciencias de la administración, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación (...) *benchmarking* es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) (...)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

**Buenas Prácticas Nivel Externo:** Son aquellas prácticas de éxito que han impactado en instituciones del orden público o privado, que han agregado valor, aumento de confianza de los clientes y de una u otra forma han contribuido a aportar márgenes altos de transparencia institucional.

**Buenas Prácticas Nivel Interno:** Corresponde a toda iniciativa que haya generado éxito en la gestión del fiscal, desde medidas que agilizan el trabajo diario, hasta estrategias de litigación que permitan aumentar los porcentajes de casos ganados de la Organización.

**Buenas Prácticas:** conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.<sup>2</sup>

**Calidad Total:** Filosofía organizativa integral que busca y promueve la mejora continua en todas las áreas, que involucra todo el personal y tiene como objetivo final la satisfacción del cliente<sup>3</sup>.

**Código Procesal Penal:** compilaciones del ordenamiento jurídico procedimental en entorno al ámbito penal.

**Declaraciones Tardías:** actas de nacimiento solicitado fuera del plazo legal.

---

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Buenas\\_pr%C3%A1cticas](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenas_pr%C3%A1cticas)

<sup>3</sup> Ministerio de Administración Pública, Documento PDF “Modelo CAF”, [www.map.gob.do](http://www.map.gob.do).

**Defensoría Pública:** organismo estatal sin fines de lucro, que prevé la asistencia legal a los imputados.

**Denuncia:** acto inicial del procedimiento, donde el agraviado expone el hecho ante la autoridad competente.

**Departamento Litigación Inicial:** sección de la organización que se dedica a litigar los casos judicializados en la etapa intermedia.

**Departamento De Gestión De Procesos:** sección de la organización que se dedica a la realización de los actos conclusivos.

**Departamento Investigativos:** sección de la organización que se dedica a investigar los casos ingresados a la institución.

**Departamento Litigación Final:** sección de la organización que se dedica a litigar los casos judicializados en la etapa de fondo.

**Dirección Funcional De La Investigación:** el fiscal asume el papel de director en la investigación, teniendo como miembro auxiliar la policía técnica judicial.

**Fiscal Investigador:** Representante del Ministerio Público encargado de realizar las indagatorias, pesquisas a fin de probar la hipótesis investigativa, a los fines buscar la

verdad procesal, del caso asignado a su cargo. Adscrito al Departamento o Unidad investigativa de la Organización.

**Grupos De Interés:** Son aquellos que se encuentran impactados con nuestro accionar, es decir, clientes, sociedad civil, estado, policía, organismos del tren público, organizaciones sin fines de lucro, juntas de vecinos, iglesias, comunidad, entre otros.

**Intimaciones:** es el requerimiento al Procurador Fiscal del Distrito judicial, para que presente un acto conclusivo en un plazo de 10 días hábiles.

**Judicatura:** proviene del Poder Judicial y sus miembros son compuesto por jueces.

**Jueces De La Instrucción:** juez de la etapa intermedia conocido por el juez de la garantía, que se encarga de juzgar los casos desde su sometimiento hasta finalizar la etapa intermedia.

**Juez De La Ejecución De La Pena:** juez que se encarga de ejecutar y controlar la pena a la persona que ha sido condenada.

**Ministerio Público:** es el organismo del sistema de justicia responsable de la formulación e implementación de la política del Estado contra la criminalidad, dirige la investigación penal y ejerce la acción penal pública en representación de la sociedad, garantiza los Derechos Fundamentales que asisten a las personas, defiende el interés

público tutelado por la ley, promueve la resolución alternativa de dispuesta y protege a las víctimas y testigos.

**Modelo Caf:** Por sus siglas en inglés (Common Assessment Framework) o marco común de evaluación. Adecúa las características de las organizaciones de la administración pública. Es compatible como los principales modelos organizacionales, es una herramienta introductoria a la gestión de calidad que facilita el “benchlearning” entre las organizaciones públicas.<sup>4</sup>

**Modelo De Excelencia:** Es un esquema/diseño de gestión que describe el rendimiento óptimo de acuerdo con unos parámetros o dimensiones considerados relevantes.<sup>5</sup>

**Secciones Archivo Central:** Son unidades de almacenamiento de casos que se encuentran en desconcentradas geográficamente, sin embargo se consideran como partes de un todo. Las mismas responden a las etapas del proceso penal: Preparatoria, Intermedia y Juicio.

**Víctima:** es la persona que ha sido agraviada en la consecución de una infracción penal, pueden ser directas y no directas.

**Víctimas Directas:** es la propia persona que ha sufrido alguna lesión o daño por la realización de una infracción de parte de un imputado.

---

<sup>4</sup> Ídem.

<sup>5</sup> Ídem.

**Víctimas No Directas:** los descendiente y ascendiente de la persona directamente ofensiva de una infracción penal.

**Violencia De Género:** es un tipo de violencia física o psicológica ejercida contra cualquier persona sobre la base de su sexo o género.

**Voluntariado:** es una organización de índole social y sin fines de lucro compuesto por los habitantes de una comunidad, que se dedicar a ayudar en la Fiscalía Comunitaria.

## **ANEXOS**

**Comité Organizador del Premio Nacional a la Calidad**  
**Categorías de Reconocimiento**  
**Periodo 2005-2013**

Institución		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
		23	33	22	23	21	16	28	12	50	
1	<b>Seguro Nacional de Salud (SeNaSa)</b>			Medalla de Bronce / Práctica Promisoria	Medalla de Plata	Medalla de Oro					Gran Premio
2	<b>Instituto Tecnológico de las Ameritas (ITLA)</b>		Medalla de Plata		Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla de Oro		Gran Premio		Mención Especial Fundación Iberoamericana de la Calidad (FUNDIBEQ)
3	<b>Tesorería de la Seguridad Social</b>				Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla de Oro	Gran Premio			
4	<b>Procuraduría Fiscal del Distrito Judicial de Santiago</b>					Medalla de Oro	Gran Premio				
5	<b>PROMESE / CAL</b>		Práctica Promisoria		Medalla de Plata				Reconocimiento de Plata de la Fundación Iberoamericana de la Calidad (FUNDIBEQ)	1er. premio al Servicio Público en la categoría "Mejorando la Prestación de los Servicios Públicos" Organización de las Naciones	

6	Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI)		Medalla de Oro	Medalla de Oro	Gran Premio		Reconocimiento de Plata de la Fundación Iberoamericana de la			
7	ARL Salud Segura								Medalla de Plata	
8	Centro de Corrección Femenino, Najayo			Práctica Promisoria						
9	Centro de Educación Básica Emiliano Espailat		Práctica Promisoria		Medalla de Bronce			Medalla de Plata		
10	Centro de Excelencia República de Colombia							Medalla de Bronce	Medalla de Bronce	
11	Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI- RD)				Práctica Promisoria	Medalla de Bronce		Medalla de Bronce	Medalla de Bronce	Medalla de Plata
12	CIANI, Santiago I			Práctica Promisoria						
13	CIANI, Seibo			Práctica Promisoria						
14	Comisión Nacional de Energía							Medalla de Plata		Medalla de Plata/Práctica Promisoria
15	Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación					Práctica Promisoria	Medalla de Bronce			
16	Corporación de Acueducto y Alcantarillado de Santiago (CORAASAN)			Práctica Promisoria (Dos Prácticas)						



28	Escuela Nacional de la Judicatura									Medalla de Oro
29	Escuela Parroquial Cristo Rey									Medalla de Bronce
30	Feria del Libro		Práctica Promisoria							
31	Hosp. Municipal Dr. Alejo Martínez García (Ramón Santana-San Pedro de Macoris)	Práctica Promisoria	Medalla de Bronce	Medalla de Plata						
32	32. Hospital General Regional Dr. Marcelino Vélez		Medalla de Plata	Medalla de Oro	Medalla de Bronce					
33	33. Hospital Quirúrgico y Traumatológico Prof.				Medalla de Bronce	Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla Oro	Medalla Oro	Medalla de Oro
34	Hospital Regional Universitario Dr. José María Cabral y Báez		Práctica Promisoria							
35	Hospital Regional Universitario San Vicente de Paúl (San Fco. de Macorís)						Medalla de Bronce	Medalla de Plata		
36	Hospital Traumatológico y Quirúrgico Dr. Ney Arias Lora							Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla de Oro
37	Instituto de Innovación en Biotecnología e Industria (IIBI)					Medalla de Bronce				
38	Instituto Dominicano de Aviación Civil -IDAC-			Práctica Promisoria (Dos Prácticas)	Práctica Promisoria			Medalla de Plata		Medalla de Oro

39	Instituto Nacional de Formación Técnico - Profesional (INFOTEP)		Medalla de Bronce							
40	Junta de Aviación Civil									Medalla de Oro
41	Ministerio Administrativo de la Presidencia			Práctica Promisoria						
42	Ministerio de Relaciones Exteriores (SEDE CENTRAL)			Medalla de Bronce			Medalla de Bronce			
43	Ministerio de Trabajo	Medalla de Oro								
44	Oficina Nacional de Defensa Pública del Distrito Judicial de Santiago							Medalla de		
45	Oficina Presidencial de Tecnología de la Información (OPTIC)			Práctica Promisoria	Medalla de Bronce	Medalla de Plata	Medalla de Oro	Medalla de Oro		
46	Procuraduría Fiscal del Distrito Nacional									Medalla de Plata
47	Servicio Regional de Salud Cibao Central Región VIII (La						Medalla de Bronce	Medalla de Bronce		
48	Servicio Regional de Salud VI El Valle San Juan de la Maguana							Práctica Promisoria		

49	Superintendencia de Pensiones							Medalla de Plata	Medalla de Plata	
50	Tesorería Nacional									Medalla de Oro

**Categorías**

Gran Premio - 6

Medallas de Oro - 25

Medallas de Plata - 18

Medallas de Bronce - 25

Práctica Promisoria - 26

# MODELO CAF

FACILITADORES

RESULTADOS

Liderazgo

Personas

Estrategia y  
Planificación

Alianzas y  
Recursos

Procesos

Resultados en las  
personas

Resultados  
orientados a los  
ciudadanos/  
clientes

Resultados en la  
Sociedad

Resultados  
Clave del  
Rendimiento

INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

### Contenido:

1. Chang, Richard y Niedzwiecki, Matthew E, “las herramientas para la mejora continua de la calidad”, Volumen 2. Ediciones Granica, S.A., 1999, 1048 Buenos Aires, Argentina.
2. Congreso de la República Dominicana. “Constitución de la República Dominicana”, año 2010.
3. CPPRD. Ver Código Procesal Penal de la República Dominicana, Organización de los Estados Americanos. [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_rep\\_cod\\_pro\\_pen.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_rep_cod_pro_pen.pdf) (consultada el 19 de junio de 2014).
4. El Centinela Digital. “Empleados del MAP celebran 10 de calidad en la administración pública”. 18 de mayo de 2014. Periódico Digital. <http://elcentineladigital.net/2014/05/empleados-del-map-celebran-10-anos-de-calidad-en-la-administracion-publica/> (Consultado 16 de junio de 2014).
5. Fiscalía del Distrito Nacional, Misión. [http://fiscaliadn.gob.do/?page\\_id=368](http://fiscaliadn.gob.do/?page_id=368) (Consultada el 20 de junio de 2014).
6. Fiscalía del Distrito Nacional. “Memoria de Postulación para participar en el Premio Nacional a la Calidad y las Prácticas Promisorias 2013”. Comité de Calidad, Fiscalía del Distrito Nacional. 2013. Santo Domingo, República Dominicana. (*Ganadores de la Medalla de Plata 2013*).

7. ICB. Ver ICB Editores “Calidad Total para las Administraciones Públicas, el manual para los profesionales”. 2009. (España: Interconsulting Bureau S.L.).
8. Ishikawa, Kaoru. 1991. “¿Qué es el Control de Calidad? La Modalidad Japonesa” (*Traducción del Japonés al inglés por David J. Lu; traducción del inglés al español por Margarita Cárdenas*). Colombia: Editorial Norma, S.A., Cuarta Impresión.
9. James, Paul. 2000. “Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio”. España: Editorial Prentice Hall.
10. *Ley Orgánica de la Estrategia Nacional de desarrollo de la República Dominicana (Ley 1-12) año 2030., Artículos 7 y 21, Páginas 12., Disponible en: <http://www.consultoria.gov.do/spaw2/uploads/files/Ley%20No.%201-12.pdf>*
11. Membrado Martínez, Joaquín. 2002. “Innovación y Mejora Continua según el Modelo EFQM de Excelencia”. España: ©Ediciones Díaz de Santos, S.A.
12. Ministerio de Administración Pública, “Bases de la Premiación. Premio Nacional a la Calidad y las Prácticas Promisorias”. 2012. <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/03/Bases-de-la-Premiacion.pdf> (Consultada el 14 de junio de 2014).
13. Ministerio de Administración Pública, “Informe de Gestión 2004|2012 Ministerio de Administración Pública”. Publicaciones MAP (Ministerio de Administración Pública), Primera Edición, Julio de 2012. Santo Domingo, República Dominicana.
14. Ministerio de Administración Pública, 2012. “Estrategias para Desarrollar la Calidad en los Servicios Públicos de la República Dominicana”. María Lugo y Vilma Peña, 53. Publicaciones MAP, Primera Edición, Santo Domingo, República Dominicana.

15. Ministerio de Administration Pública. Categorías de reconocimientos 2005-2013. <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/03/Cuadro-de-Reconocimiento-PNC-2005-2013.pdf> (Consultado el 23 junio de 2013).
16. PARME, VER “Los 6 años del PARME (Programa de Reforma y Modernización del Estado) 2002-2008”, <http://rsta.pucmm.edu.do/biblioteca/bvds/pdfs/PARME2002-2008.pdf> (consultada el 14 de junio de 2014).
17. PDGDM. Ver Plan de Gobierno Danilo Medina 2012-2016. IV Institucionalidad Pública y participativa para el bienestar social. 4.2 Mejor gestión pública para servir con calidad y calidez a la sociedad. <http://es.scribd.com/doc/88917593/Plan-de-Gobierno-2012-2016-Danilo-Medina>. (Consultada el 11 de junio de 2014).
18. Placencia, Aleida. 2005. “ONAP revolucionará la Administración Pública”. Periódico Hoy, 20 de junio, sección Economía.
19. Presidencia de la República Dominicana. “Decreto Presidencial No. 221-10”. De fecha 15 de abril del 2010.
20. Presidencia de la República Dominicana. “Estrategia Nacional de Desarrollo 2012-2030”.
21. Presidencia de la República Dominicana. Ver “Decreto No. 56-10, Sobre cambio de nombres de Secretarías de Estado a Ministerios”. 2010. Santo Domingo, R.D.
22. Presidencia de la República Dominicana. Ver “Ley 41-08 Sobre Función Pública de la República Dominicana” 2008. Santo Domingo, R.D.

23. Roure, Juan y Rodríguez, Miguel Ángel. 1999 “Aprendiendo de los Mejores. El Modelo EFQM y el proceso de Autodiagnóstico en la práctica”. España: ©Ediciones Gestión 2000.
24. Savignon, Hilda y Lugo, María del Carmen (Ministerio de Administración Pública), Conferencia: “Introducción al Modelo de Excelencia CAF”, dada a los directores de la Fiscalía del Distrito Nacional, mayo 2012, Santo Domingo Distrito Nacional.
25. Vera Jaimes, Rodrigo Alonso, “Fundamentos de Calidad y Excelencia” (Conferencia presentada en el taller del mismo nombre auspiciado por el Ministerio de Administración Pública, Santo Domingo, Distrito Nacional, 29 al 30 de mayo de 2014).

#### Metodológica

1. Chicago Manual of Style. “Guía para citar recursos”. Versión Electrónica. [mhtml:file/chicago manual of style ABREVIADO.mht](mhtml:file/chicago%20manual%20of%20style%20ABREVIADO.mht). Suministrado por la Unidad de Postgrados de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM).
2. Libanio, Joao Batista, “Saber Pensar. Introducción a la vida intelectual”. ©San Pablo (Editorial) 2007. Impreso en España. (*Capítulo 12 “Confeción de un trabajo, una monografía, una memoria” páginas 289 a 316*).
3. Michelén-Embarek, Jesús Elías. “Algunas Sugerencias para el Trabajo de Investigación Final Memoria o Tesis en las Maestrías en Ciencias Jurídicas”. Folleto. Versión Digital. Suministrado por la Unidad de Postgrados de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM).

4. Vicerrectoría de Postgrado, Facultad de Ciencias Jurídicas. “Manual para la realización del Trabajo de Investigación Final en los programas de postgrado del área de Ciencias Jurídicas”. Versión Digital. Suministrado por la Unidad de Postgrados de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM).

# ANEXOS

# **Anexo 1**

## **Conceptos de la Calidad**

---

La palabra *Calidad* se emplea la mayoría de las veces con diferentes significados. Al hablar de bienes de calidad, la gente se refiere, normalmente, a bienes de lujo o excelentes, pero su significado es ambiguo y muchas veces su uso depende de lo que cada uno entiende por calidad.

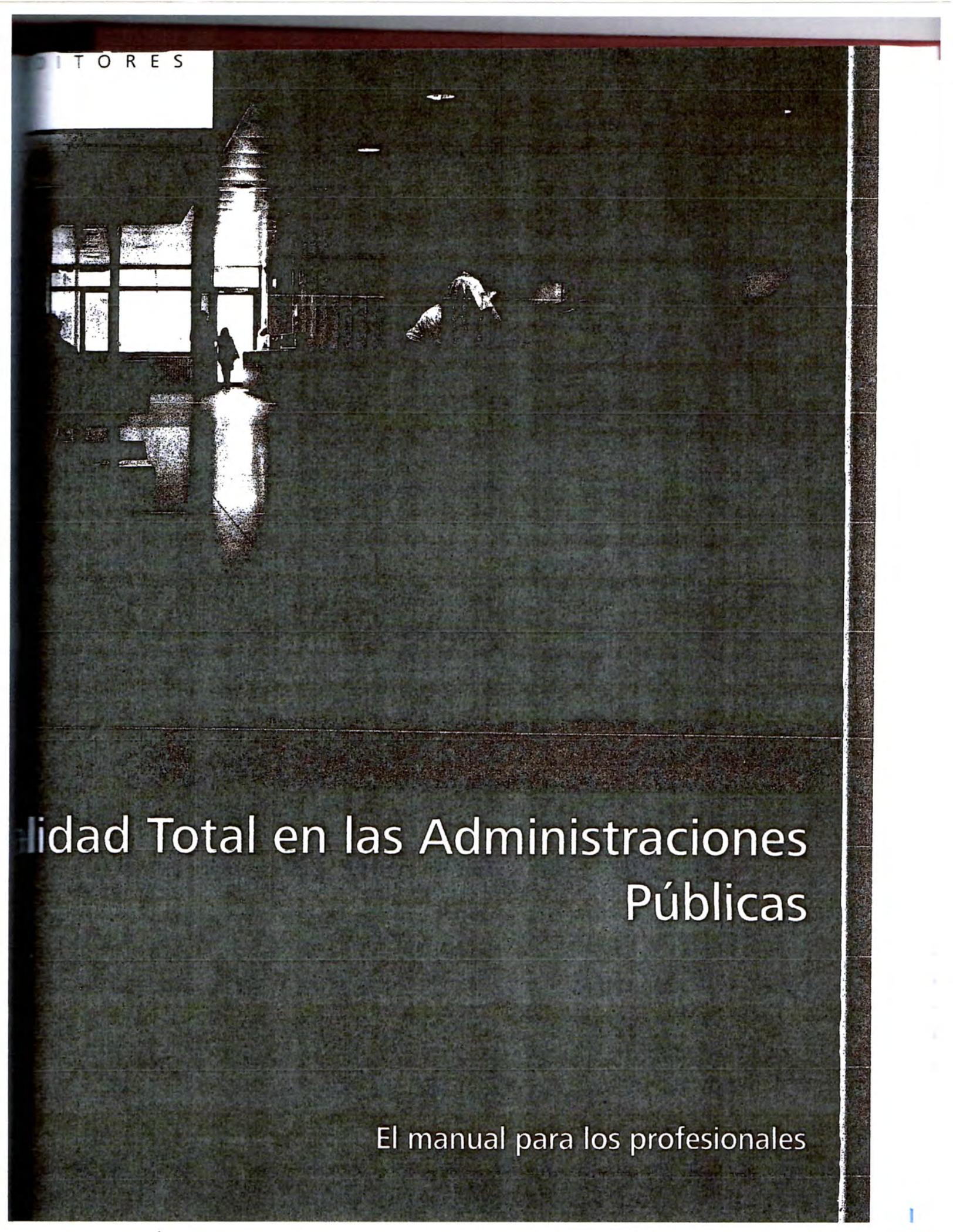
La palabra *Calidad* ha desencadenado una larga serie de definiciones, por lo que, resulta difícil elegir una sola entre ellas, tal y como apuntan Ivancevich *et al.* (1995: 12-13). A continuación, se ofrece una serie de definiciones, todas ellas concisas y significativas, sin que ninguna pueda calificarse como la más correcta o la mejor.

No hay que confundir la calidad del producto y servicio con algunos términos, como confiabilidad, servicialidad, o durabilidad, que son en realidad características individuales que en conjunto constituyen atributos de la calidad del producto y servicio.

Cada empresa y, en particular, cada sector de la administración Pública por su amplio campo y variedad, ha de desarrollar su propia definición específica, lo que puede justificar, como se observará posteriormente, la evolución en que nos encontramos.

Se pueden obtener diferentes agrupaciones de concepciones del concepto de calidad dependiendo del criterio que adoptemos. De este modo, hemos realizado agrupaciones del concepto de calidad sobre su orientación reflejada en la Tabla 1.1, por autores Tabla 1.2 y asociaciones de relevancia en el mundo de la calidad.

EDITORES

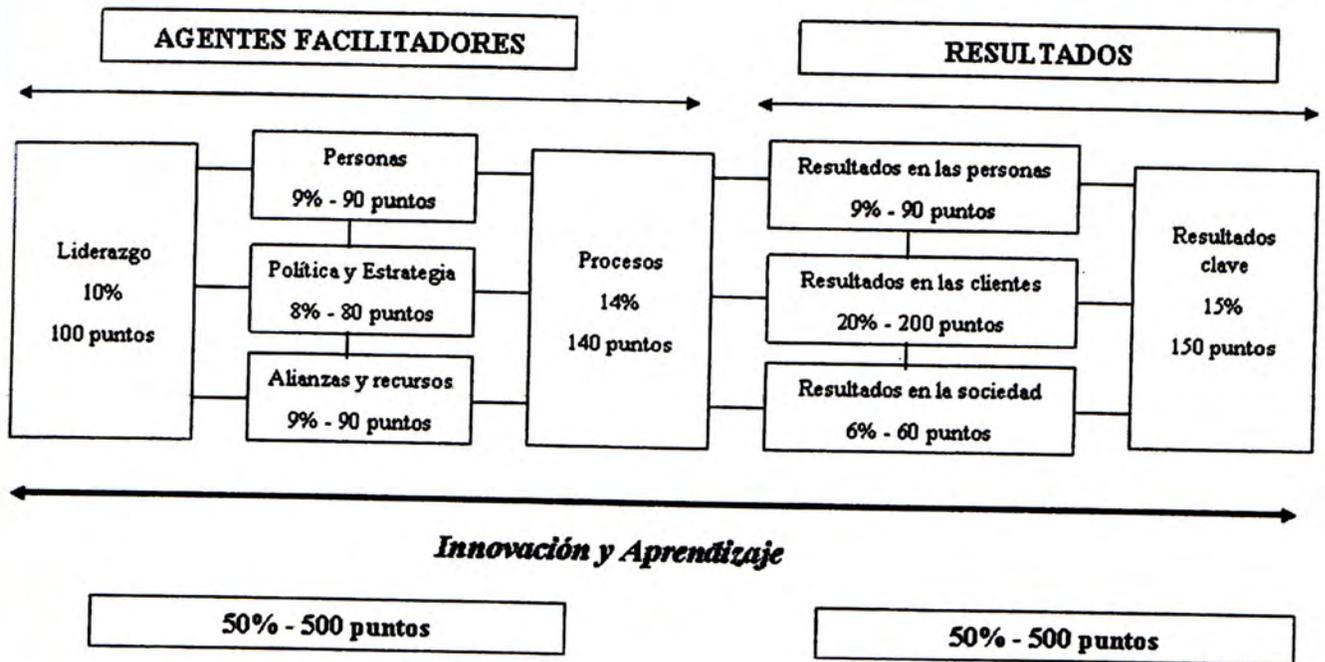


# Calidad Total en las Administraciones Públicas

El manual para los profesionales

## **Anexo 2**

# MODELO EFQM DE EXCELENCIA

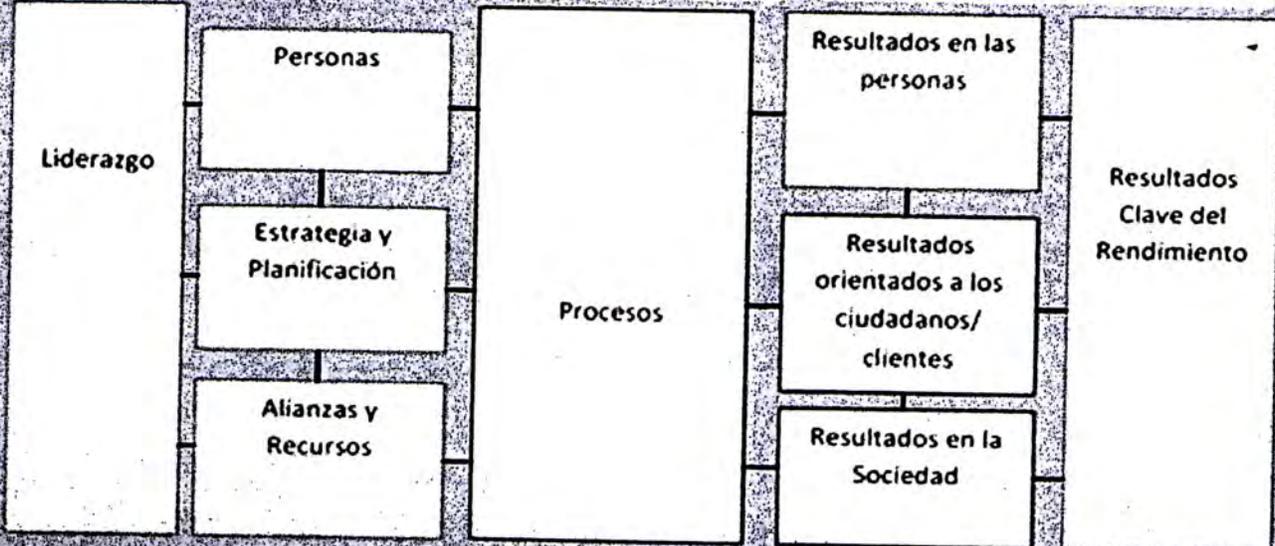


<http://www.gestion-calidad.com/modelo-efqm.html>

# MODELO CAF

## FACILITADORES

## RESULTADOS



INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

## **Анехо 3**

encuentran documentados en la sección de evidencias, de esta forma la Fiscalía comunica eficazmente los cambios, en el caso de notificarlos a los grupos de interés fueron invitadas las autoridades de la Judicatura, de la policía, demás agencias investigativas y a la propia prensa a la inauguración de los nuevos departamentos, además se han difundido las principales iniciativas<sup>23</sup> en ese sentido a través de nuestro programa de radio y por medio de la prensa escrita, así como una gran cobertura de nuestras actividades a través de la red social de Twitter (*horario extendido, innovación, sistema de citas entre otros*).



### 1.3 Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

La PFDN se ha fijado como meta actuar en consonancia con los valores establecidos, y así poder ser referente claro para sus miembros, en tanto se ha sido enfático con el horario de entrada y de salida<sup>24</sup>, así como el horario extendido; ha tenido márgenes de apertura importantes de cara al personal y a los ciudadanos clientes, en ese sentido, se trabaja con escalas de prioridades, dando a las víctimas la preeminencia, ejecutando un sistema de clasificación de visitantes por día para garantizar la seguridad del entorno y tener un ambiente más controlado. En el caso de la atención a los abogados (actores civiles o defensores) se ha priorizado darle atención inmediata sin

<sup>23</sup>Ver Evidencia Material No. 2.

<sup>24</sup>Ver Compendio de Evidencia No.1, Evidencias Nos. 23 y 33.

prorrogar la citación a los que se trasladan desde puntos lejanos del país, a los fines de que pueda partir de la entidad con la solución a su requerimiento.

La PFDN, ha establecido como eje de gestión por ejemplo, la "Cultura de no revocación de decisiones"<sup>25</sup>, salvo que sea por razones fuerza mayor, muy atendibles, respecto a cambios de personal, lo que contribuye a fomentar los cambios con niveles de diálogo constructivo, toda vez que se enfoca la gestión del cambio desde una perspectiva distinta, que garantice mayor eficacia en positivar las consecuencias de los mismos.

De acuerdo a lo anterior mediante reuniones de trabajo desde la Dirección Técnica, la Dirección de Calidad con la participación de la Procuradora Fiscal Titular, de cara al personal técnico, se ha logrado niveles de calidad muy importantes, que han garantizado una apreciable reducción de las intimaciones, como ilustramos a seguidas:



*Se evidencia que: de 2011 al 2012, se redujeron las intimaciones en un 38%. De 2012 a lo que va de 2013, se han reducido en un 40%. En sentido general, la reducción desde 2011 a la fecha de la cantidad promedio mensual de Intimaciones se ha reducido en un*

<sup>25</sup>Ver Compendio de Evidencia No.1, Evidencias Nos. 13, 21, 34 y 47.

## **Anexo 4**

## Dirección de Gestión de Indicadores

### Antecedentes

El Departamento de Estadística anterior con que contaba la Organización era una unidad obsoleta, que solo levantaba números, con una alta tasa o márgenes de error. El mismo no daba retroalimentación a los miembros del equipo con que trabajaba; normalmente gran parte de las unidades o departamento tenían en promedio un período de 6 meses sin entregar reportes.

La PFDN consciente de que para poder planificar de forma efectiva, era necesario tener indicadores de gestión confiables, modificó de forma radical el sistema, convirtiendo el Departamento en "Dirección de Indicadores de Gestión"<sup>435</sup>; a los Directivos departamentales se les exigió la entrega de sus indicadores en el período de tiempo comprendido entre el 1 y 5 (a más tardar) de cada mes y en caso de no hacerlo se le impuso una "penalidad" que consiste en un descuento equivalente a la suma de RD\$1,000.00 (mil pesos oro con 00/100), por cada día siguiente al plazo otorgado por la Organización para el reporte de dicho informe, el resultado de esa medida ha sido el resultado de un 99% lo que hace posible poseer la base de datos más confiable del sistema de justicia penal en el país.

Para levantar los indicadores de gestión se diseñó una matriz por departamento que permite medir <sup>436</sup> indicadores comunes y específicos que van desde la ocurrencia del hecho, arma utilizada, escolaridad, edad de la víctima y del imputado, antecedentes penales del agresor y de la víctima, raza, nivel educativo, sector donde ocurrió el

hecho, horario de la ocurrencia del hecho, tiempo de respuesta de la PFDN al ciudadano/cliente, carga laboral por departamento y por fiscal, efectividad de la persecución, análisis costo-efectividad de los procesos, entre otros.

También se mide el impacto de los proyectos, extinciones de los procesos, casos ganados, casos perdidos, medidas de coerción otorgadas y denegadas, aplazamientos y sus causas.

Cada 3 meses la Dirección de Indicadores de Gestión realiza un reporte de tendencias en base al que la organización establece nuevos objetivos estratégicos, plan de mejora y el sistema de consecuencias positivas y negativas para los miembros del equipo.

Cabe destacar que este modelo de medir los indicadores de gestión se encuentra alineados con los objetivos estratégicos de la institución aumentando de forma significativa la efectividad de la organización en reglones tan relevantes como: atención al ciudadano/cliente, mejora de la calidad de los procesos, reestructuración y remodelación de la estructura de la Organización, reducción significativa de los feminicidios, reducción de las recusaciones, reducción del retiro de acusaciones y tiempo de respuesta a las distintas solicitudes que hacen los usuarios del sistema.

### Definición

Unidad Técnica de la Organización que se encarga del procesamiento de los indicadores de rendimiento, entregas, volúmenes de datos, recolección y análisis de los datos aportados por las dependencias de la institución.

Se trabaja en base a indicadores, los cuales son "una medida que permite

<sup>435</sup> Ver Compendio No.01, Evidencia No.127.

<sup>436</sup> Ver Compendio No.3.

conocer una situación con mayor precisión y comprobar si se avanza y en qué medida, en la consecución de un objetivo en cualquier ámbito”.

Ejemplos de Tipos de Indicadores:

**Cuantitativos:** (Cantidad de Fiscales por 100,000 habitantes en el DN.) (Cantidad de Casos

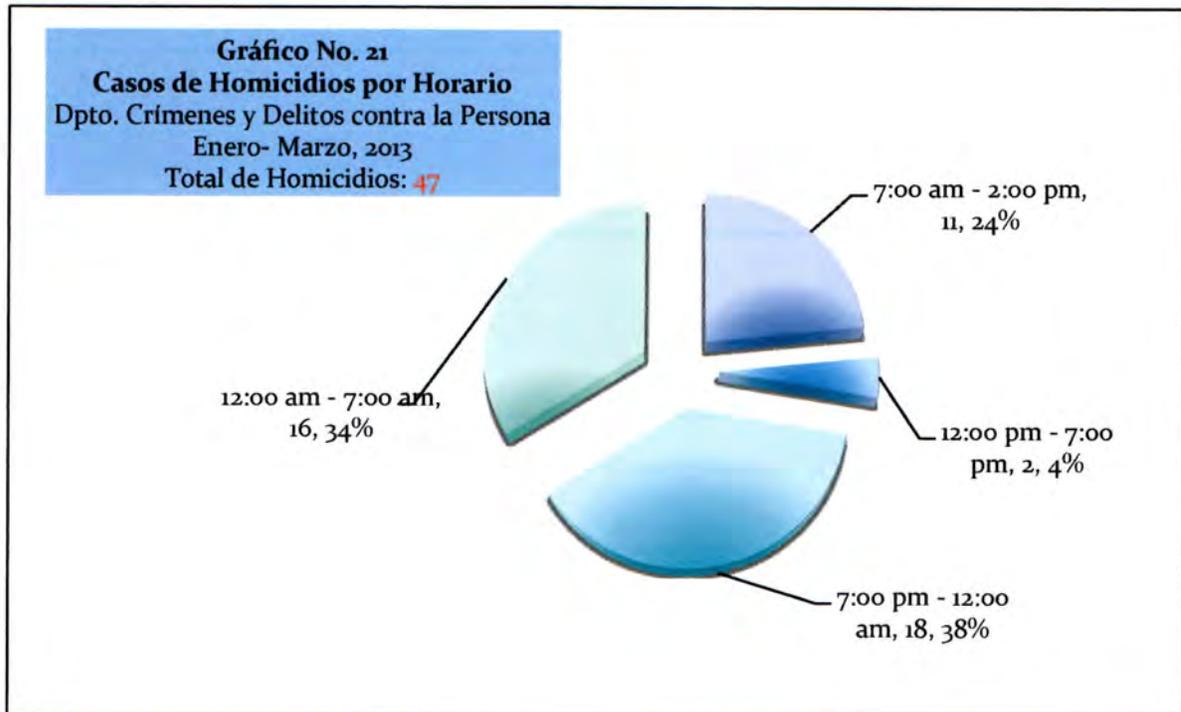
entrantes en una FB en un año.)

**Cualitativos:** (¿Los hombres que completan el proceso en el CICH modificaron su conducta agresora?).

**Percepciones:** (¿En los últimos tres años, fue usted objeto de alguna petición de favor, etc, por parte de algún miembro del ministerio público?).

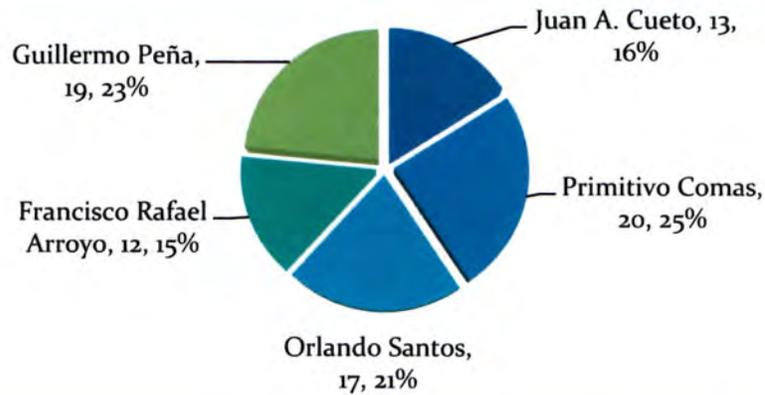
## INDICADORES ACTUALES

<b>DEPENDENCIA</b>	Crímenes y Delitos contra la Persona
<b>INDICADOR</b>	Horario de Ocurrencia de Homicidios
<b>PERÍODO</b>	Enero a Marzo, 2013
<b>TIPO DE INFORME</b>	Trimestral



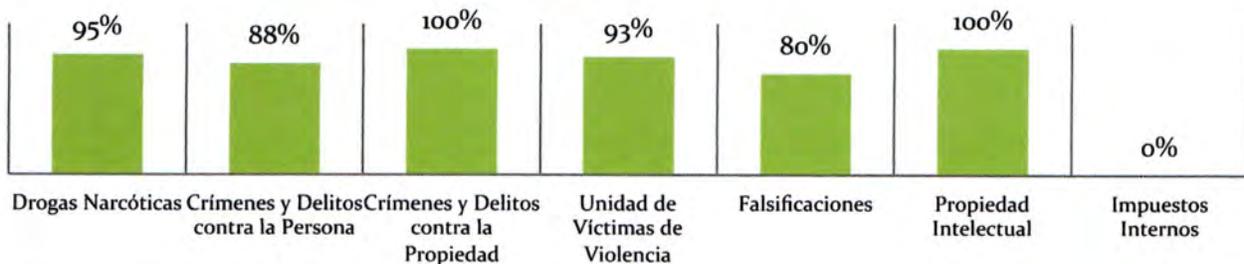
<b>DEPENDENCIA</b>	Crímenes y Delitos contra la Persona
<b>INDICADOR</b>	Distribución Casos Judicializados por Fiscal Investigador
<b>PERÍODO</b>	Enero a Marzo, 2013
<b>TIPO DE INFORME</b>	Trimestral

**Gráfico No.13. Contribución por Fiscal Investigador a los Casos Judicializados**  
Dpto. Crímenes y Delitos contra la Persona  
Enero- Marzo, 2013



<b>DEPENDENCIA</b>	Litigación II
<b>INDICADOR</b>	Porcentaje de Condenas en Audiencias Conocidas en Juicio de Fondo por Departamento de Procedencia de los casos.
<b>PERÍODO</b>	Mayo 2013
<b>TIPO DE INFORME</b>	Mensual

**Gráfico No.7. Relación Sentencias Condenatorias y Absolutorias por Departamento de Procedencia**  
Dpto. Litigación II, Mayo 2013  
Eficacia Promedio: **93%**



<b>DEPENDENCIA</b>	Litigación II
<b>INDICADOR</b>	Comportamiento Mensual de la Relación tiempo solicitado vs tiempo impuesto en sentencias condenatorias.
<b>PERÍODO</b>	Enero a Marzo
<b>TIPO DE INFORME</b>	Trimestral

Gráfico No. 46  
Comparación Tiempo (años) de Condena Solicitado vs Impuesto por mes  
Dpto. Litigación II, Enero - Marzo, 2013



Total Tiempo Solicitado Trimestre: 1,379.25 años

Promedio mensual Tiempo Solicitado: 459.75 años

Promedio diario Tiempo Solicitado (días laborales): 21.22 años

*Por cada Sentencia Condenatoria, se solicitan como promedio unos 6.95 años.*

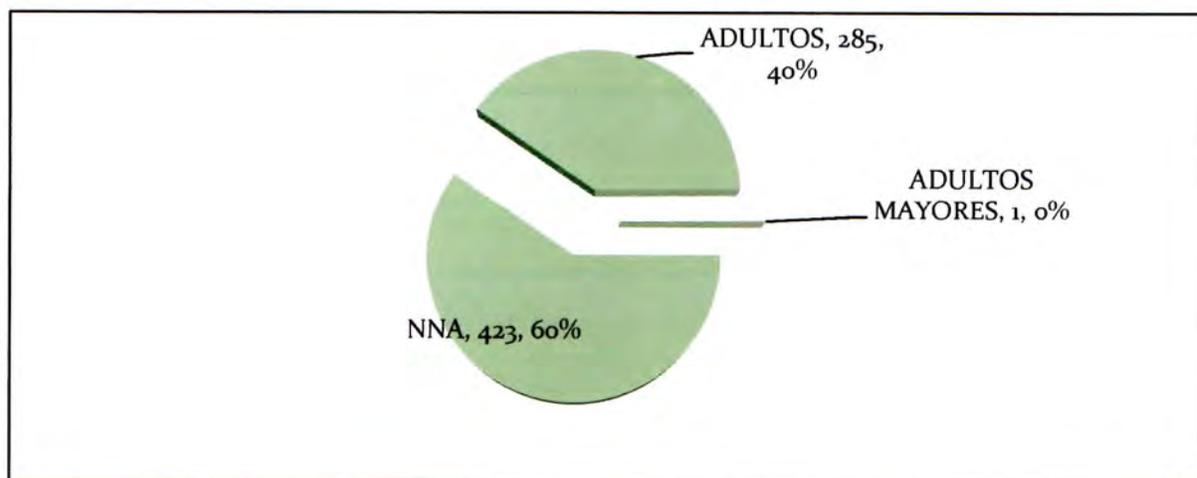
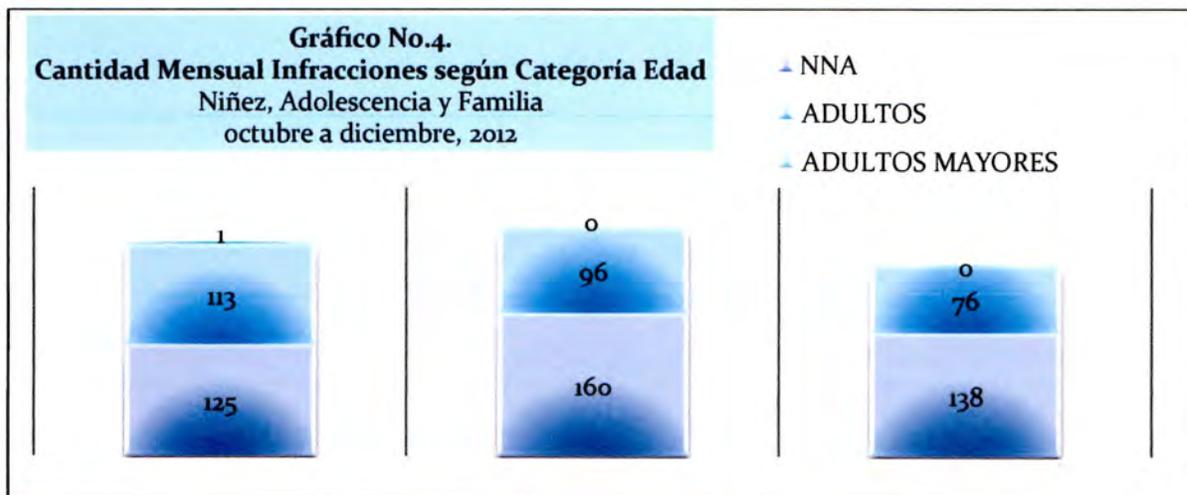
Total Tiempo Impuesto Trimestre: 1,209.25 años

Promedio mensual Tiempo Impuesto: 403.08 años

Promedio diario Tiempo Impuesto: 18.6 años

*Por cada Sentencia Condenatoria, se imponen como promedio unos 5.23 años.*

**En las sentencias condenatorias se está imponiendo el 88% del tiempo solicitado.**



Total Infracciones Trimestre: **709**

**Promedio Mensual de Infracciones: 236**

**Cada Caso Entrante representa 1.07 Infracciones**

Promedio Mensual Infracciones NNA: 141

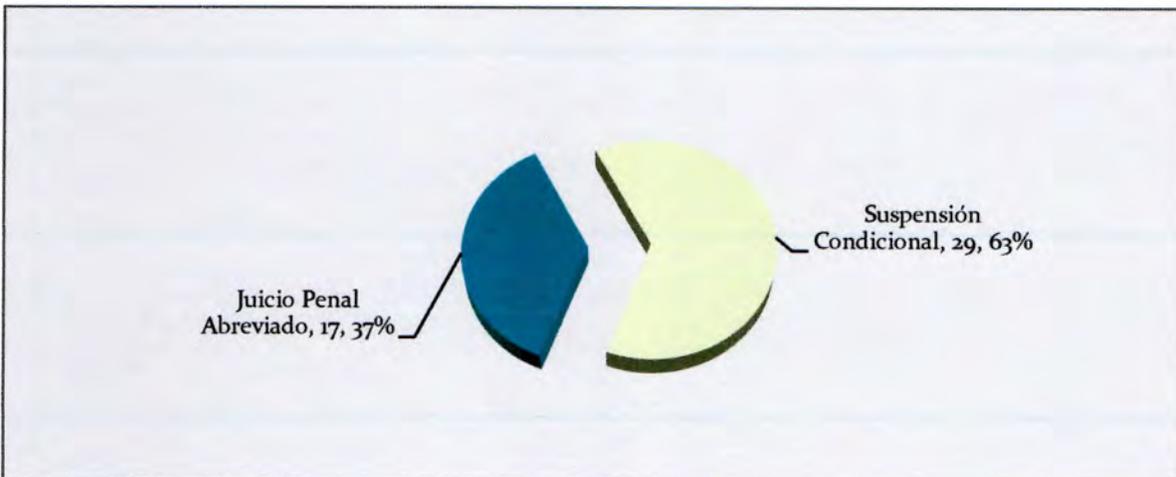
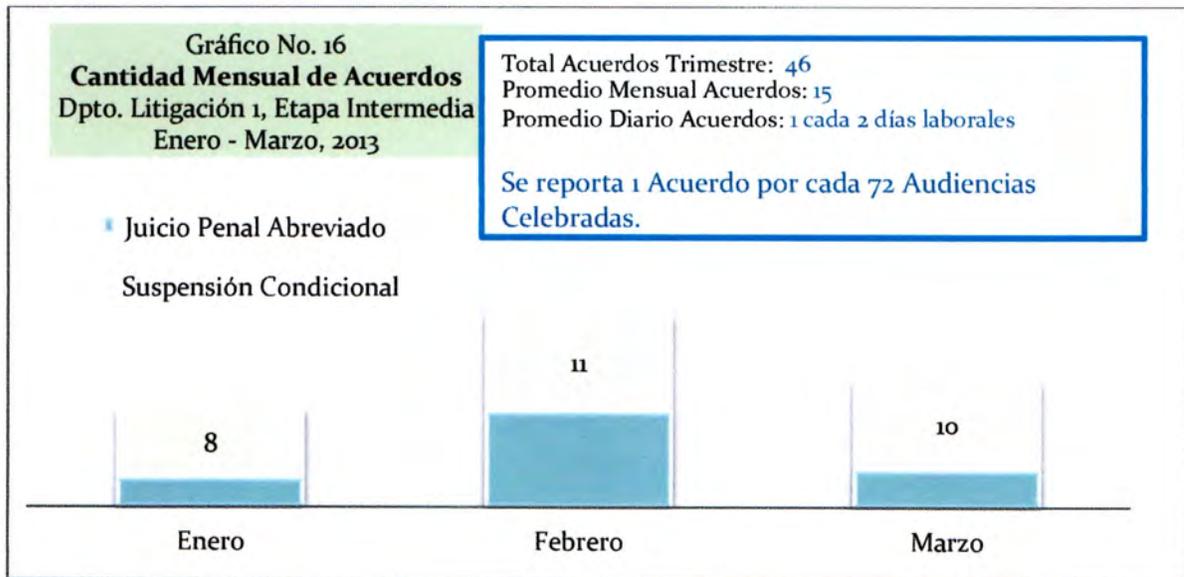
Promedio Diario Infracciones NNA: 7

Promedio Mensual Infracciones ADULTOS: 95

Promedio Diario Infracciones ADULTOS: 5

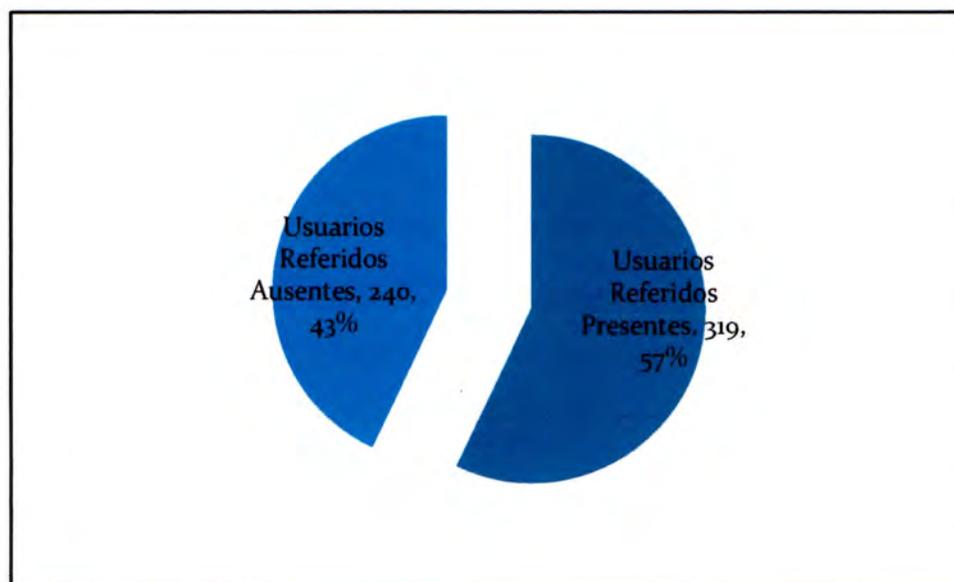
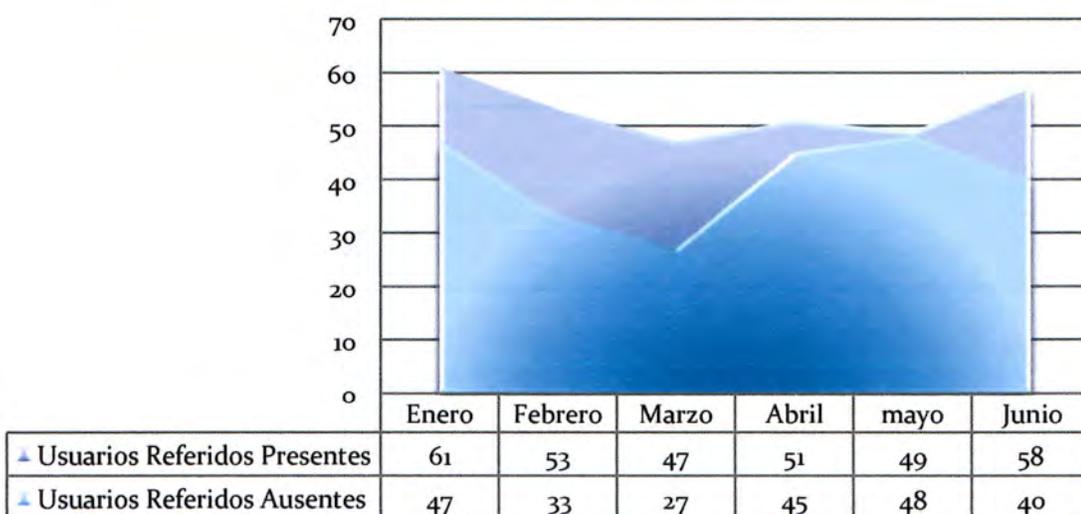
Promedio Mensual Infracciones ADULTOS MAYORES: 1

EJEMPLO NO. 6	
DEPENDENCIA	Litigación I
INDICADOR	Cantidad de Acuerdos en Audiencias Preliminares
PERÍODO	Enero a Marzo, 2013
TIPO DE INFORME	Trimestral



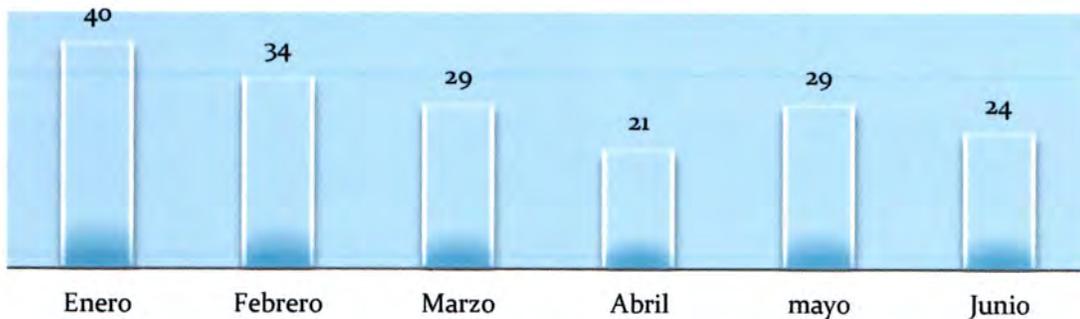
<b>DEPENDENCIA</b>	Centro de Intervención Conductual para Hombres
<b>INDICADOR</b>	Cantidad de Usuarios referidos
<b>PERÍODO</b>	Enero a Junio, 2013
<b>TIPO DE INFORME</b>	Semestral

**Cantidad Mensual de Usuarios que Finalizaron la Intervención**  
Centro de Intervención Conductual para Hombres  
Enero a Junio, 2013



<b>DEPENDENCIA</b>	Centro de Intervención Conductual para Hombres
<b>INDICADOR</b>	Cantidad de Usuarios que finalizaron la intervención
<b>PERÍODO</b>	Enero a Junio, 2013
<b>TIPO DE INFORME</b>	Semestral

**Cantidad Mensual de Usuarios que Finalizaron la Intervención**  
Centro de Intervención Conductual para Hombres  
Enero a Junio, 2013



<b>DEPENDENCIA</b>	PsicologíaAsistencial
<b>INDICADOR</b>	Personas Atendidas por el área de Psicología
<b>PERÍODO</b>	Abril a Junio, 2013
<b>TIPO DE INFORME</b>	Trimestral

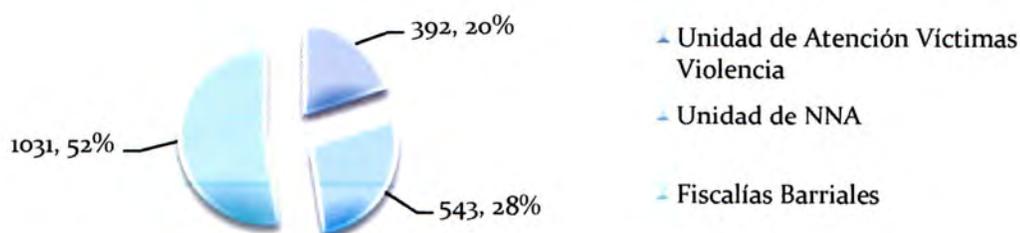
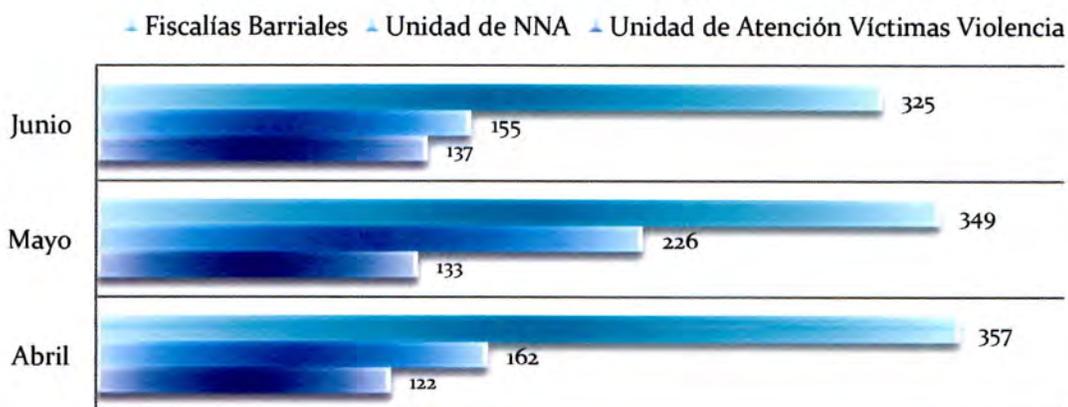
- Total de Personas que finalizaron la intervención: 177
- Promedio Mensual de Personas que finalizaron la intervención: 29.5

El centro recibe a 1.8 personas por cada 1 que finaliza el programa.

Se reportan 4 recaídas durante el semestre. En relación a la cantidad de personas recibidas durante ese período, esto representa sólo el 1.25% (4 de 319). Es decir, el porcentaje de usuarios sin recaer en violencia mientras cursan los programas de intervención de del **98.75%**.

Se reporta 1 reincidencia de personas que ya han finalizado el programa. Esto significa que en relación a los 177 usuarios del semestre, la efectividad del Centro es de un **99.43%**.

**Gráfico No. 3**  
**Distribución de Personas Atendidas por Mes según Dependencia**  
 Dpto. Psicología PFDN, Abril a Junio 2013



- Total personas atendidas Trimestre: 1,966
- Promedio mensual de personas atendidas: 655
- Promedio diario de personas atendidas por el depto. de Psicología: 28

- Promedio Mensual de Personas atendidas en la Unidad de Atención y Persecución violencia: 131
- Promedio Mensual de Personas atendidas en la Unidad NNA: 181
- Promedio Mensual de Personas atendidas en las Fiscalías Barriales: 344

Las 4 Psicólogas asignadas a la Unidad de Atención y Persecución Violencia atienden, a unas 4,36 personas diariamente, es decir, **1 persona por psicóloga por día.**

- Las 2 Psicólogas asignadas a la Unidad NNA atienden, en horario normal y de lunes a viernes, a unas 8 personas diariamente, es decir, **entre 4 personas por Psicóloga por día.**

- Las 6 Psicólogas asignadas a las Fiscalías Barriales atienden, en horario normal y de lunes a viernes, a unas 16 personas diariamente, es decir, **3 personas por psicóloga por día.**

**Promedio de personas atendidas: 2 por psicóloga por día.**

### Impacto del Proyecto

Su sistema de indicadores construido en base a todas las variables que se generan en cada departamento permite conocer la carga laboral de cada departamento, la cantidad de casos entrantes y trabajados, y lo que genera cada caso.

Se mide transversalmente la data por su incidencia cada fiscal o por área, permitiendo medir el desempeño y contribuir así al sistema de reconocimiento y recompensas de la Organización.

Se mide la eficacia en áreas claves, dependiendo del objetivo de cada dependencia, (ilustradas precedentemente). Este análisis sirve para controlar los procesos, tomar medidas correctivas y potencializar los indicadores, lo que incide directamente en los resultados para los ciudadanos y los grupos de interés.

La implementación de un sistema de retroalimentación con el Despacho, que todos los meses recibe los indicadores por cada dependencia sirve para la toma de decisiones y la revisión constante de los parámetros de calidad.

Este sistema nos permite tener la base de datos mas completa, en lo referente a la mapificación de la criminalidad, que tenga cualquier organismo de seguridad de la República Dominicana, ya que medimos<sup>437</sup> todas las variables que inciden en la criminalidad, las variables humanas y la eficacia de la Organización y de cada uno de sus miembros en lo referente a la eficacia alcanzada.

Ademas nos sirve como na de las principales herramientas para tomarlas en cuenta en la planificacion estrategica.

<sup>437</sup> Ver Compendio No.1, Evidencia No. 20.

## **Анехо 5**

*Acto Inauguración Departamentos:  
Gestión de Procesos  
Sistema de Gestión de Casos, Digital y Físico  
Nuevas Instalaciones Litigación Inicial  
Introducción del Sistema de Gestión de Casos Digital y Físico*

*11/06/2013*

*Procuraduría Fiscal del Distrito Nacional*

*Rosa María Pichardo Olivo*

11 junio 2013

*Acto Inauguración de los Departamentos:*

*Gestión de Procesos, Sistema de Gestión de Casos, Digital y Físico y de las nuevas instalaciones de Litigación Inicial.*

*Introducción del Sistema de Gestión de Casos Digital y Físico*

*Buenos Días,*

*Integrantes de la Mesa Principal,*

*Honorables Jueces del Poder Judicial que nos honran con su presencia,*

*Invitados Especiales,*

*Miembros de la Prensa,*

*Compañeros.*

*Siendo el Ministerio Público garante de la preservación, gestión, recolección y custodia de los elementos de prueba que se hayan obtenido en ocasión de la investigación de un hecho punible, la Fiscalía del Distrito Nacional está en la obligación de regular y crear normas internas que tengan por objeto reglar la gestión y destino de los referidos elementos probatorios en soporte papel.*

*Convencidos de que en materia de buenas prácticas, transparencia y un sistema basado en la calidad "lo que no se mide no tiene posibilidad de mejorarse", hoy le presentamos a ustedes: "El Sistema de Gestión de Casos, Digital y Físico de la Procuraduría Fiscal del Distrito Nacional": *unidad de carácter administrativo en la que**

*se concentran los documentos que componen un caso y se encuentran en estado de vigencia en la organización”.*

Posee una organización refleja de las distintas etapas del proceso penal:

*Etapa Preparatoria (Casos que recién salen de la Dirección de Calidad hasta Gestión de Procesos donde se completa la fase de Diligencias Prometidas y se realizan los Actos Conclusivos),*

*Etapa Intermedia (Casos que son litigados en la Audiencia Preliminar) y*

*Etapa de Juicio (El caso se encuentra listo para discutirse el fondo).*

Esto así para optimizar la coherencia entre gestión documental, tránsito documental y eficiencia.

El caso una vez judicializado, entra al sistema informático en un plazo de 24 horas y 48 horas para creación de caso digital; con sus datos principales, pasa por la etapa de digitalización de la que resulta una **copia digital certificada**, con igual validez que el soporte papel; la cual está a disposición de todas las partes del proceso: **Víctimas, Imputados, Ministerio Público y Abogados de la Defensa y Abogados del Actor Civil**; evitándose así la producción excesiva de material en fotocopia, lo que constituye una buena práctica eco amigable para el planeta.

Uno de los objetivos primordiales del sistema de Gestión Digital y Físico de la organización garantizará mayor celeridad en la entrega de información desde la Fiscalía del Distrito Nacional hacia los ciudadanos.

*Cuenta con una Cláusula Compromiso, que establece el plazo máximo de entrega digital de caso, de 48 horas posteriores a la solicitud por parte interesada, la cual se expide en un CD y Certificación de Entrega de Copia Digital.*

*El sistema antes citado indudablemente asegurará la conservación óptima de los elementos de prueba documentales, evitando así su trasiego, pérdida o desaparición. Es un compromiso asumido por la Fiscalía del Distrito Nacional en aras de cultivar la Mejora Continua.*

*Muchas Gracias!*

*Licda. Rosa María Pichardo Olivo*

*Procuradora Fiscal*

*Directora*

*Proyecto Auditoría de Casos*

*(Coordinadora de la Mesa de Trabajo para la implementación del Sistema de Gestión de Casos, Digital y Físico de la Procuraduría Fiscal del Distrito Nacional)*

## **Anexo 6**

## Sistema de Gestión de Casos Digital y Físicos

### Antecedentes

La Procuraduría Fiscal del Distrito Nacional, previo al 1 de abril del 2012, no contaba con sistema de archivo definido, ni organizado ni con criterio lógico; cada unidad o departamento poseía sistema tradicional de archivo de forma no estandarizada.

Tampoco contaba con alguna clasificación de archivo de casos cerrados, ni una base de datos que sirviese de referencia para establecer o cuantificar la cantidad de procesos/casos con que cuenta la Organización.

A los fines de formalizar un sistema de registro primario que pusiera la entidad en condiciones de organizarse, se implementó el sistema de numeración única -que desarrollaremos un poco más adelante- a través del proyecto de auditoría de casos, que como objetivo principal tiene *"Disponer de un inventario de los casos penales de la Fiscalía del Distrito, sus datos relevantes, ubicación y fase del proceso penal en que se encuentran"*. Para hacerlo posible se realizó un inventario en paralelo que un sistema registrara todos los casos que la Fiscalía haya tenido en etapa de vigencia hasta el 31 de marzo de 2012 (Casos penales abiertos) y el segundo registro en vigencia desde el 01 de abril del 2012, opera bajo parámetros científicos a través de un sofisticado método de numeración compuesta de los siguientes renglones: año, código de provincia, número secuencial y sede de fiscalía (2013-001-00000-00).

De acuerdo a lo anterior la numeración única opera desde la fecha de vigencia hacia el porvenir.

Cada una de las 52 puertas de entrada o sedes de fiscalía tiene su

código que permite identificar el origen del caso a simple vista, además, asegura el aporte de un medio de control que le permite a la entidad saber cuántos casos tiene, la etapa en que se encuentra y en qué lugar está.

Una vez lograda la cultura organizacional del secuenciado de los casos se implementó un modo de archivo *"suis generis"* con características lógicas, transparentes y prácticas, toda vez que los casos son archivados de manera cronológica (de actuación más antigua a más nueva) <sup>438</sup>se le asignó un color específico a cada tipo penal, por ejemplo: rojo-homicidios, amarillo-robos, azul-drogas narcóticas, marrón-violencia intrafamiliar, de género y sexual, anaranjado-propiedad intelectual, etc.

Creadas las condiciones de madurez institucional la Organización evolucionó hacia la implementación del sistema de gestión digital y físico que a seguidas presentamos:

### Concepto

<sup>439</sup>Unidad de carácter administrativo en la que se concentran los documentos que componen un caso y se encuentran en estado de vigencia en la PFDN" (tanto físicos como en digital).



<sup>438</sup>Ver Evidencia Material No. 29

<sup>439</sup>Ver Compendio No 1. Evidencia No. 105.

Uno de los objetivos primordiales del sistema de Gestión Digital y Físico de la organización garantiza mayor celeridad en la entrega de información desde la Fiscalía del Distrito Nacional hacia los ciudadanos.

Cuenta con una Cláusula Compromiso, que establece el plazo máximo de entrega digital de caso, de 48 horas posteriores a la solicitud por parte interesada, la cual se expide en un CD y certificación de entrega de copia digital.

Están organizados por 440 secciones (Archivo Central desconcentrado):

**Sección A**  
(Casos Etapa Preparatoria/  
Gestión de Procesos)

**Sección B**  
(Casos de la Etapa Preliminar o  
Intermedia/Litigación Inicial)

**Sección C**  
(Casos en la Etapa de Juicio/  
Litigación Final)

Posee un novedoso sistema de cadena de custodia documental que asegura el total resguardo de los elementos de prueba basada en documentos y elimina el trasiego, pérdida o desaparición de la misma. Como ejemplo de situaciones lamentables en el pasado por no contar con un sistema como este, es la pérdida o extravío de casos<sup>441</sup>.

<sup>440</sup> Ver Compendio No 2, Evidencia No 21

<sup>441</sup> a) Caso *Bahía de las Águilas* (en el sistema penal desde 1997) se realizó una reconstrucción de expediente en 2013) y b) Caso *Orlando Martínez*, vigente en el sistema desde 1975 aproximadamente, reconstruido a partir de la llegada a la Fiscalía del Distrito Nacional de su Titular Licdo Francisco Domínguez Brito a partir de 1997

El caso una vez judicializado, entra al sistema informático en un plazo de 24 horas; y 48 horas para creación de caso digital; con sus datos principales, pasa por la etapa de digitalización de la que resulta una copia digital certificada, con igual validez que el soporte papel; la cual está a disposición de todas las partes del proceso: víctimas, imputados, ministerio público y abogados de la defensa y abogados del actor civil; evitándose así la producción excesiva de material en fotocopia, lo que constituye una buena práctica eco amigable para el planeta.

El sistema antes citado asegura la conservación óptima de los elementos de prueba documentales, evitando así su trasiego, pérdida o desaparición. Es un compromiso asumido por la Fiscalía del Distrito Nacional en aras de cultivar la mejora continua.

#### Esquema Básico de Organización Interna



La gestión del archivo comprende dos etapas una interna entre departamentos y otra externa (a solicitud de parte, declinatorias de casos, entre otros).

### Método de Entrada de información

Se utiliza la metodología I-C-A (*identificar, clasificar y alimentar*), que consiste en:

**Identificar.** Del grupo de casos recibidos se discrimina primero por el tipo penal y el juzgado de instrucción o tribunal colegiado asignado y se reserva.

**Clasificar.** Una vez separados se clasifican de acuerdo a esquema arriba presentado según la etapa en que se encuentre y se prepara para dar entrada.

**Alimentar:** Se introduce en el sistema informático y/o se actualiza.



Cada unidad de archivo cuenta con el siguiente personal:

### Encargado de Archivo

- Supervisa las actuaciones del auxiliar de archivo y el responsable de escaneo.
- Certifica las copias digitales de los casos.
- Autoriza la entrada y salida de casos del archivo central para uso interno.

- Expide certificaciones relativas a los casos.
- Realiza la cadena de custodia digital.
- Entrega las copias digitalizadas.
- Ingresa casos al sistema automático en un plazo de 24 horas (*el cual según necesidad departamental se delega en el auxiliar (excepción)*).

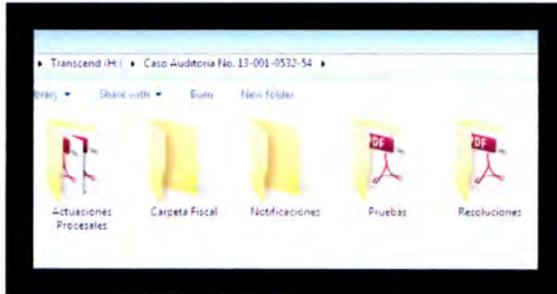


### Auxiliar de Archivo:

- Almacena en el caso físico las resoluciones, solicitudes y otras actuaciones procesales que se generen de manera ordinaria o incidental, dependiendo en qué etapa del proceso se encuentre.
- Organiza y almacena correctamente las piezas de los casos según la dinámica procesal.
- Prepara los pedidos de procesos que sean solicitados por:
  - Encargado de Diligencias Prometidas,
  - Miembro de Gestión,
  - Responsable de Digitalización,
  - Miembros del Nivel 1 de autorización y nivel Ad-Hoc de autorización, previa demanda por parte del Encargado de Archivo, quien a su vez procesa ese tipo de solicitudes.
- Lleva un control pormenorizado de sus actividades diarias y se encarga de asentar sus actuaciones en el

formulario de préstamo de caso o cadena de custodia documental.

- Realiza en caso de ser necesario labores que le asigna el Encargado de Archivo.



Modelo contenido caso escaneado

### Responsable de Digitalización

- Se encarga de escanear las piezas de caso válidas para ello.
- Escanear la carpeta fiscal y grabarla en un archivo aparte, que es para uso exclusivo del Ministerio Público.
- Asegura que el orden cronológico del caso físico sea exacto en relación del caso digital.
- Cuenta con un plazo de 48 horas para crear el archivo digital con penalidad por incumplimiento.
- Suscribe la cláusula compromiso de no divulgación de información, lo cual se considera falta grave de producirse.



Sistema digitalización (Base de Datos)

Entre las medidas de seguridad con que cuenta con **Accesos y autorizaciones** régimen por niveles:

**Nivel 1:** Procuradora Fiscal Titular, Director Técnico, Encargado Departamental (*sin autorización, sólo control ordinario*), Encargado de Archivo.

**Nivel 2:** Auxiliar de Archivo, responsable de escaneo, encargado de diligencias prometidas, miembro de gestión.

**Nivel Ad-Hoc:** Fiscal de Investigación/Fiscal Litigante.

**Excepción:** Para gestiones extraordinarias se necesitará autorización expresa del Procurador (a) Fiscal Titular y/o Director Técnico.



### Prohibiciones y otras faltas cometidas:

**Prohibiciones.** Se consideran acciones prohibidas las listadas enunciativamente más no limitativamente, las siguientes:

- Manipulación de cualquier tipo de líquido en el área de archivo, áreas de escaneo y trabajo.
- Manipulación de comidas y/o dulces, confites de ningún tipo.
- Envío de casos con mensajeros o particulares.
- Reproducción, impresión o extracción de información de los casos a pena de sanción disciplinaria y según la gravedad, sanción penal.

- Sacar copias digitales o físicas sin autorización del Encargado Departamental y/o de Archivo.
- Permanencia de casos fuera del Archivo Central de un día para otro, fines de semanas o días feriados so pena de sanción disciplinaria.
- División y almacenamiento dividido o escindido de información digital o física sin justificación.

**Cláusula Compromiso penalidad disciplinaria.** Todo personal en contacto con la documentación del Archivo Central y secciones (*Encargado de Archivo, Auxiliar de Archivo y Responsable de Digitalización*) firmarán una cláusula-compromiso de confidencialidad para fines de lugar.

Se aplicará sanción disciplinaria de **amonestación** en los siguientes casos:

- Rotura intencional de prueba documental original.
- Manchas en documentos por derrame de líquidos o comida.
- Reproducción indebida o sin autorización.
- Tareas de Escaneo incompletas sin justificación.
- Escaneo sin firma digital.
- Abandono de caso sin guardar o sin almacenar en gaveta de lugar.

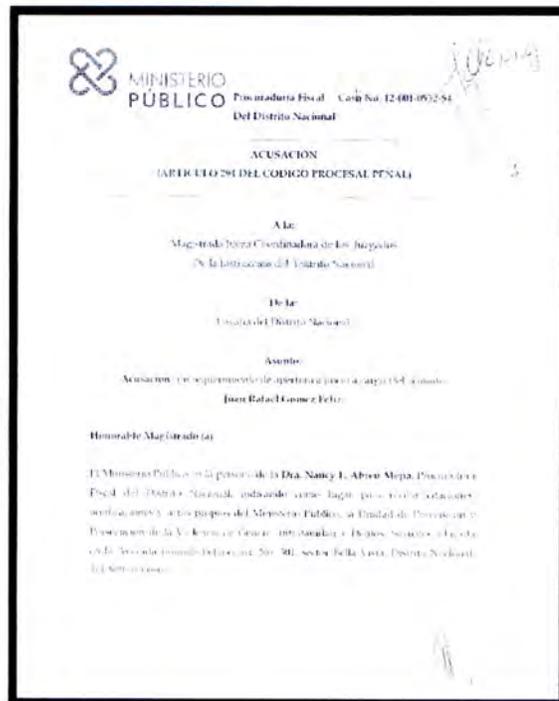
Se considerará **falta grave**:

- Pérdida o destrucción de caso.
- Copiado de información sin autorización.
- Sustracción, ocultación o distracción de documentos.

#### Formato de Salida del Producto:

Grabado en CD o DVD: El interesado deberá aportar un CD con

formato de grabación, en todo dependerá del tamaño del archivo digital, en caso de exceder los 700 MB<sup>442</sup> de capacidad, se deberá apartar un DVD de 4GB<sup>443</sup> en blanco listo para grabar.



#### Impacto del Proyecto

A la fecha el sistema de Gestión Digital y Físico de casos se encuentra al día en la digitalización, toda vez que por encima de seis mil casos que se encuentran activos en la Fiscalía y están registrados y escaneados lo que garantiza que la Fiscalía del Distrito tenga todos sus casos activos digitalizados y con una copia de seguridad, tipo escaner.

Lo anterior entendiendo que la cifra es variable y vinculada proporcionalmente a las salidas y entradas de casos diariamente.

<sup>442</sup> Unidad de medida estándar en los dispositivos de almacenamiento llamados "Disco Compacto" o "CD".

<sup>443</sup> Unidad de Medida estándar en los dispositivos de almacenamiento llamados "Disco de Video Digital" o DVD.

Garantía confiable de que ningún proceso desde el más sensitivo hasta el más básico, se extraviará, ya que contamos con un sistema de backup o respaldo diario en los servidores de la organización.

Celeridad en materia de plazos de entrega de procesos o información a los ciudadanos/clientes, con el valor agregado de que cuenta con una cadena de custodia real que garantiza la integridad de la información gestionada y puesta a disposición inmediatamente a la parte que la solicite.

Reconoce y refuerza la cultura de que los casos son de la Organización, no del fiscal, cuando renuncie o salga por otro motivo, la Fiscalía asegura un control absoluto de los casos y sus pruebas. Lo que evita la distracción de la documentación a título personal dejando los procesos en un limbo jurídico o cualquier otra maniobra fraudulenta.

El sistema de archivo además garantiza que la Fiscalía del Distrito conozca cuantos procesos tiene, en qué fase, dónde se encuentran sus persos preventivos, que actuación se ha tenido en cada caso, es decir, que llena un gran vacío del sistema de justicia penal que tradicionalmente se ha visto muy cuestionado por la ausencia de información confiable u organizada de la que se puedan extraer indicadores claros.

## **Anexo 7**



**Ministerio de Administración Pública**  
**Comité Organizador del Premio Nacional a la Calidad**  
**Categorías de Reconocimiento**  
**Periodo 2005-2014**



Nombre de la institución	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
	23	33	22	23	21	16	28	12	50	30	
1. Junta de Aviación Civil									Medalla de Oro	<b>Gran Premio</b>	
2. Seguro Nacional de Salud (SeNaSa)			Medalla de Bronce / Práctica Promisoria	Medalla de Plata	Medalla de Oro				<b>Gran Premio</b>		
3. Instituto Tecnológico de las Ameritas (ITLA)		Medalla de Plata		Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla de Oro		<b>Gran Premio</b>	Mención Especial Fundación Iberoamericana de la Calidad (FUNDIBEQ)		
4. Tesorería de la Seguridad Social				Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla de Oro	<b>Gran Premio</b>				
5. Procuraduría Fiscal del Distrito Judicial de Santiago					Medalla de Oro	<b>Gran Premio</b>					
6. PROMESE / CAL		Práctica Promisoria		Medalla de Plata		<b>Gran Premio</b>		Reconocimiento de Plata de la Fundación Iberoamericana de la Calidad (FUNDIBEQ)	1er. premio al Servicio Público en la categoría "Mejorando la Prestación de los Servicios Públicos" Organización de las Naciones Unidas (ONU)		

7. Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI)		Medalla de Oro	Medalla de Oro	Gran Premio		Reconocimiento de Plata de la Fundación Iberoamericana de la Calidad (FUNDIBEQ)				
8. ARL Salud Segura									Medalla de Plata	
9. Centro de Corrección Femenino, Najayo			Práctica Promisoria							
10. Centro de Educación Básica Emiliano Espaillat		Práctica Promisoria		Medalla de Bronce			Medalla de Plata			
11. Centro de Excelencia República de Colombia							Medalla de Bronce	Medalla de Bronce		
12. Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI- RD)				Práctica Promisoria	Medalla de Bronce		Medalla de Bronce	Medalla de Bronce	Medalla de Plata	Medalla de Oro
13. CIANI, Santiago I			Práctica Promisoria							
14. CIANI, Seibo			Práctica Promisoria							
15. Comisión Nacional de Energía							Medalla de Plata		Medalla de Plata/Práctica Promisoria	Medalla de Plata
16. Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación					Práctica Promisoria	Medalla de Bronce				
17. Corporación de Acueducto y Alcantarillado de Santiago (CORAASAN)			Práctica Promisoria (Dos Prácticas)							



29. Escuela Básica Doña Laura Vicini Viuda Barletta (San Pedro de Macorís)										Medalla de Bronce	
30. Escuela Básica Las Colinas 05-01 (San Pedro de Macorís)										Medalla de Bronce	
31. Escuela Nacional de la Judicatura										Medalla de Oro	Medalla de Bronce
32. Escuela Parroquial Cristo Rey										Medalla de Bronce	Medalla de Plata
33. Feria del Libro		Práctica Promisoria									
34. Hosp. Municipal Dr. Alejo Martínez García (Ramón Santana-San Pedro de Macorís)	Práctica Promisoria	Medalla de Bronce	Medalla de Plata								
35. Hospital General Regional Dr. Marcelino Vélez Santana		Medalla de Plata	Medalla de Oro	Medalla de Bronce							
36. Hospital Materno Dr. Reynaldo Almánzar											Medalla de Plata
37. Hospital Quirúrgico y Traumatológico Prof. Juan Bosch				Medalla de Bronce	Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla Oro	Medalla Oro	Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla de Oro
38. Hospital Regional Universitario Dr. José María Cabral y Báez		Práctica Promisoria									
39. Hospital Regional Universitario San Vicente de Paúl (San Fco. de Macorís)						Medalla de Bronce	Medalla de Plata				

40. Hospital Traumatológico y Quirúrgico Dr. Ney Arias Lora							Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla de Plata
41. Instituto de Innovación en Biotecnología e Industria (IIBI)					Medalla de Bronce					
42. Instituto Dominicano de Aviación Civil –IDAC-			Práctica Promisoria (Dos Prácticas)	Práctica Promisoria			Medalla de Plata		Medalla de Oro	
43. Instituto Nacional de Formación Técnico - Profesional (INFOTEP)		Medalla de Bronce								
44. Ministerio Administrativo de la Presidencia			Práctica Promisoria							
45. Ministerio de Industria y Comercio (MIC)										Medalla de Oro
46. Ministerio de Relaciones Exteriores (SEDE CENTRAL)			Medalla de Bronce			Medalla de Bronce				
47. Ministerio de Trabajo	Medalla de Oro									
48. Oficina Nacional de Defensa Pública del Distrito Judicial de Santiago							Medalla de Plata			
49. Oficina Presidencial de Tecnología de la Información (OPTIC)			Práctica Promisoria	Medalla de Bronce	Medalla de Plata	Medalla de Oro	Medalla de Oro			
50. Procuraduría Fiscal del Distrito Judicial de										Medalla de Plata
51. Procuraduría Fiscal del Distrito Nacional									Medalla de Plata	Medalla de Plata

52. Progresando con Solidaridad (PROSOLI)										Medalla de Oro
53. Servicio Regional de Salud Cibao Central Región VIII (La Vega)						Medalla de Bronce	Medalla de Bronce			
54. Servicio Regional de Salud VI El Valle San Juan de la Maguana							Práctica Promisoria			
55. Sistema Unico de Beneficiarios (SIUBEN)										Medalla de Plata
56. Superintendencia de Pensiones							Medalla de Plata	Medalla de Plata		Medalla de Oro
57. Superintendencia de Valores										Medalla de Bronce
58. Tesorería Nacional									Medalla de Oro	

**Categorías**

Gran Premio - 7

Medallas de Oro - 31

Medallas de Plata - 25

Medallas de Bronce - 30

Práctica Promisoria - 26

## **Anexo 8**



***DECRETO PRESIDENCIAL 211-10***



*Leonel Fernández*  
*Presidente de la República Dominicana*

**NUMERO:** 211-10

**CONSIDERANDO:** Que la nueva Constitución de la República consagra el principio de la calidad en los servicios públicos prestados por el Estado, los cuales están destinados a satisfacer las necesidades de interés colectivo.

**CONSIDERANDO:** Que el Marco Común de Evaluación (CAF) es una herramienta de gestión de la calidad total inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), y en el Modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer, basado en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos.

**CONSIDERANDO:** Que la aplicación de este modelo impulsa mejoras en la prestación de servicios públicos, promueve el aprendizaje organizacional y contribuye a aumentar el rendimiento, incrementando así la orientación de la Administración Pública al ciudadano.

**CONSIDERANDO:** Que el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias promueve la mejora continua en las instituciones del Estado a favor de la modernización y la implantación de una cultura de la calidad en la Administración Pública.

**CONSIDERANDO:** Que es necesario promover procesos de modernización administrativa encaminados a adaptar la estructura y el funcionamiento de los servicios públicos a los nuevos estándares de calidad en los servicios que demandan los ciudadanos.

**CONSIDERANDO:** Que las Cartas Compromiso al Ciudadano constituyen una herramienta que propende a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, contribuyendo al establecimiento de estándares de gestión en las instituciones, a través de la innovación y búsqueda de la excelencia.

**CONSIDERANDO:** Que el Estado Dominicano requiere de la consolidación de una cultura que priorice la eficiencia y efectividad de los procesos y prestación de servicios de calidad que permitan la mejora continua de la gestión pública.



*Leonel Fernández*  
*Presidente de la República Dominicana*

**CONSIDERANDO:** Que en el marco de los objetivos estratégicos expresados mediante la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública se procura el establecimiento de un enfoque común, tendente al desarrollo de compromisos de calidad.

**VISTA** la Constitución de la República Dominicana del 26 de enero de 2010.

**VISTA** la Ley No.41-08 de Función Pública del 16 de enero de 2008.

**VISTO** el Decreto No. 56-10 del 6 de febrero de 2010 que cambia la denominación de Secretarías de Estado por Ministerios.

**VISTO** el Decreto No.516-05 de) 20 de septiembre de 2005 que crea el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público.

**VISTA** la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, de 27 de Junio de 2008.

**VISTO** el Convenio de Colaboración entre la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad y la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), del 16 de marzo de 2006.

**VISTA** la Carta Iberoamericana de la Función Pública, del 27 de Junio de 2003.

En ejercicio de las atribuciones que me confiere el Artículo 128 de la Constitución de la República, dicto el siguiente

**DECRETO:**

**DEL MODELO CAF  
(MARCO COMUN DE EVALUACION)**

**ARTÍCULO 1.-**Se declara de carácter obligatorio la aplicación del Modelo CAF, -Marco Común de Evaluación- en la Administración Pública, cuyos objetivos fundamentales son:

1. Introducir a la Administración Pública en su ámbito centralizado y descentralizado de forma progresiva, en los principios de la gestión de la calidad total y guiarla por medio del conocimiento y la utilización de una autoevaluación, a partir de la planificación y el desarrollo de actividades hasta completar el ciclo "Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar" (PDCA);
2. Facilitar la autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora;



*Leonel Fernández*  
*Presidente de la República Dominicana*

3. Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad.
4. Facilitar la implantación de buenas prácticas (benchieaming), entre las organizaciones públicas.

**PARRAFO:** El Modelo no excluye la aplicación de otras herramientas como las Normas de Certificación ISO, Cuadro de Mando Integral, Seis Sigma, Carta Compromiso al Ciudadano y otras.

**ARTÍCULO 2.-** El Modelo CAF proporciona a las organizaciones del sector público dominicano una herramienta mediante la cual puedan autoevaluarse y así detectar fortalezas y áreas de mejora, permitiéndoles la construcción de planes a fin de coadyuvar en la implementación de técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento.

**ARTICULO 3.-** Las instituciones públicas podrán auxiliarse de entidades consultoras o profesionales para el desarrollo e implementación del modelo CAF, previa aprobación del Ministerio de Administración Pública (MAP).

**ARTICULO 4.-** Se crean en cada dependencia del Estado, los Comités Institucionales de la Calidad como instancias de coordinación y apoyo al Ministerio de Administración Pública (MAP) en todo lo concerniente a la aplicación del modelo CAF en sus instituciones.

**PARRAFO:** En un plazo no mayor de quince (15) días a partir de su conformación, las instituciones comunicarán por escrito al Ministerio de Administración Pública (MAP), los integrantes de los Comités Institucionales de la Calidad.

#### **DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y RECONOCIMIENTO A LAS PRACTICAS PROMISORIAS**

**ARTÍCULO 5.-** Las instituciones públicas cuando hayan realizado su autoevaluación en el marco del proceso y plazos establecidos podrán postular al Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Sector Público, previa presentación de una memoria y en base a las condiciones de participación.



*Leonel Fernández*  
*Presidente de la República Dominicana*

**PARRAFO.-** En caso de premiación o reconocimiento, las instituciones se comprometen a compartir sus experiencias y avances destacando los aspectos relevantes en la prestación de los servicios al ciudadano, y desarrollar una estrategia de difusión a través de videos, publicaciones, actividades de formación y otras, la cual será acordada con el Ministerio de Administración Pública (MAP).

**ARTÍCULO 6.-** Las instituciones públicas están obligadas a autoevaluarse anualmente, según lo indicado en el Artículo 2, independientemente de su postulación o no al Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias, y a entregar al MAP los resultados entre los meses de abril y junio de cada año.

**ARTÍCULO 7.-** El Ministerio de Administración Pública (MAP), de conformidad con lo establecido en el presente decreto, tendrá a su cargo la organización y desarrollo del Premio, el cual será entregado en el marco de la celebración de la semana de la calidad.

**PARRAFO:** A tales fines, el Ministerio de Administración Pública (MAP), deberá diseñar y divulgar el proceso correspondiente.

**ARTÍCULO 8.-** Las instituciones postulantes que resulten ganadoras, serán galardonadas de acuerdo a las categorías siguientes: Gran Premio, Medalla de Oro, Plata, Bronce y Reconocimiento a Prácticas Promisorias.

**ARTICULO 9.-** El Ministerio de Administración Pública (MAP), tendrá a su cargo la designación de las entidades que conformarán el Jurado del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público, el cual estará compuesto por entidades públicas vinculadas a la Gestión de la Calidad, académicas, sociedad civil e instituciones públicas no postulantes al Premio.

**ARTICULO 10.-** Las entidades galardonadas adquieren el derecho de postular a premios regionales e internacionales como el Premio Iberoamericano de la Calidad, otorgado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), y otros, observando siempre las bases de los mismos.

#### **DE LAS CARTAS COMPROMISO AL CIUDADANO**

**ARTÍCULO 11.-** Se declara de carácter obligatorio la elaboración e implementación de las Cartas Compromiso al Ciudadano en las instituciones de la Administración Pública, cuyos objetivos fundamentales son:



*Leonel Fernández*  
*Presidente de la República Dominicana*

- 1) Facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios públicos y permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que reciben realmente.
- 2) Fomentar la mejora continua de la calidad, dando a los gestores la oportunidad de conocer -de forma consciente, realista y objetiva- cómo son utilizados los recursos y el nivel de calidad que pueden alcanzar.
- 3) Hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos con respecto a la satisfacción de los usuarios y ante los órganos superiores de la Administración del Estado.
- 4) Transparentar la gestión de los servicios públicos.

**ARTÍCULO 12.-** El Ministerio de Administración Pública (MAP), aprobará mediante Resolución las Cartas Compromisos elaboradas por las diferentes instituciones públicas, partiendo de lo establecido en la "Guía para el Desarrollo de Cartas Compromiso".

**PARRAFO.-** Las Cartas Compromiso aprobadas deberán utilizar en su publicación el logo del Programa Carta Compromiso al Ciudadano y el logo del Ministerio de Administración Pública (MAP), como muestra de que dicha Carta cumple con todas las disposiciones establecidas dentro del Programa Carta Compromiso al Ciudadano.

**ARTÍCULO 13.-** El Ministerio de Administración Pública (MAP) evaluará anualmente las Cartas Compromiso que hayan sido aprobadas. Con dicha evaluación se garantiza la veracidad de las informaciones que aparecen en la Carta y el cumplimiento de los estándares en ella definidos.

**PARRAFO.-** El Ministerio de Administración Pública (MAP) podrá retirar del Programa cualquier Carta Compromiso que incumpla los requisitos establecidos en la "Guía para el Desarrollo de Cartas Compromiso".

**ARTICULO 14.-** Para los fines e implementación de este decreto, el Ministerio de Administración Pública (MAP), podrá proveer las orientaciones e informaciones requeridas por las instituciones.



*Leonel Fernández*  
*Presidente de la República Dominicana*

**ARTICULO 15.-** El presente decreto deroga los Decretos Nos. 139-00, del 27 de marzo del año 2000, que crea el Sistema Integrado de Información de los Servicios Públicos (SIIGESEF), el 516-05, del 20 de septiembre de 2005, que crea el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público, y el 230-00, del 29 de mayo de 2000, que modifica el Decreto No.139-00, del 27 de marzo del año 2000.

**ARTÍCULO 16.-** Envíese al Ministerio de Administración Pública, para los fines correspondientes.

**DADO** en Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la Republica Dominicana, a los quince ( 15 ) días del mes de abril del año dos mil diez; año 167 de la Independencia y 147 de la Restauración.

  
LEONEL FERNANDEZ