

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA**

**Informe de Pasantía**

**Planes estratégicos de gestión, operativos  
anuales y compromisos de gestión:  
experiencia del Ministerio del Interior.**

**Fabiana Mautone**  
Tutor: Carlos Luján

**2016**

“— ¿Me podía decir cuál es el camino que debo seguir? — preguntó Alicia.  
—Eso depende de dónde quieras ir — respondió el gato.  
— Es que no sé dónde quiero ir.  
—Entonces da igual el camino que tomes”.  
(Lewis Carroll, Alicia en el País de las Maravillas, 1865)

La Gestión Pública, ha pasado por diferentes etapas, pasando de una Burocracia weberiana, al nuevo gerenciamiento público- *new public mangement* -donde el Estado se focalizó a realizar las tareas sustantivas, y las que no, pasaron a ser realizadas por privados, pero al mismo tiempo tuvo que ir adaptándose a los avances del sistema, el mercado, la tecnología, la globalización y la demanda de la sociedad, cada vez más exigente.

.Por tal motivo, es de suma importancia definir dónde estamos, a dónde queremos ir y cuál es el camino que debemos seguir en la gestión de los organismos públicos.

La planificación orientada a resultados constituye una herramienta de apoyo para organizar la acción futura, al definir cuáles son los objetivos y qué pasos son necesarios para lograrlos, por ello la importancia de la planificación en la gestión para resultados que en los últimos años, se ha consolidado gradualmente como un pilar fundamental de la gestión para resultados.

En esta nueva concepción, uno de los principales roles del Estado es el de orientarse hacia las necesidades del ciudadano a fin de proporcionarle los productos que éste demanda. Desde esta perspectiva, se promueven varias líneas de acción en la modernización del sector público: descentralización, provisión de más servicios, gestión para resultados de calidad, mayor transparencia, control social y responsabilidad conjunta del sector público y el privado en diversas áreas.

*“La planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones entorno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios ...” (Armijo, 2009: 4)*

Será necesario formular y establecer objetivos prioritarios, los que tienen como característica principal, el establecimiento de estrategias para alcanzarlos.

Es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas, y en el caso del Ministerio del Interior, tanto para los Planes Estratégicos de Gestión (2015-2019), los Planes Operativos Anuales y los Compromisos de Gestión, es fundamental para la elaboración de los mismos.

Los Compromisos de Gestión constituyen un instrumento que se inscribe en la política del Poder Ejecutivo de una Administración Pública orientada a resultados, en el marco de la Planificación Estratégica. Para ello se busca y debe lograrse, algunas reformas estructurales en la gestión de las organizaciones públicas.

En el año 2010, el Ministerio del Interior comenzó a incorporar en su Modelo de Gestión el mecanismo de Gestión por Resultados y en el año 2011 comenzó con un proceso paulatino de cuatro tipos de Compromisos de Gestión.

La Pasantía realizada en el Ministerio del Interior, más precisamente dentro del Área de Gestión Presupuestal, pretendió conocer la sistemática utilizada por dicho Ministerio para poder aportar y contribuir externamente, desde el punto de vista de las Ciencias Sociales – Ciencia Política –evidenciar fortalezas y debilidades de la implantación de los mecanismos utilizados para lograr eficientemente los objetivos de las diferentes unidades del Ministerio del Interior, estableciendo oportunidades o propuestas de mejora, en un Ministerio tan complejo y que tienen como productos y/o servicios temas tan diferentes que van desde la seguridad pública, prevención y atención de siniestros a la identificación de las personas por medio de la cédula de identidad, entre otros.-

También, analizar cómo se bajan lineamientos de Gobierno a toda la estructura de funcionarios y los mecanismos de control.

## **Valor público: mandato, misión y visión**

*El desarrollo de una estrategia o un plan de trabajo en los ámbitos públicos comienza la **definición de una propuesta de valor público**, cuyos componentes principales son: los **mandatos**, la **misión y visión** de la organización.*

*Éstas **especifican el valor público que la organización pretende producir para las partes interesadas y para la sociedad en su conjunto.***

*Cualquier aproximación que busque instrumentar el valor público en un enunciado de misión y visión, debe tomar los **mandatos (formales e informales)** de la organización como puntos de partida.*

*Es necesario **revisar y reinterpretar** los mandatos para que sirvan de plataforma para definir la misión y visión que permita instrumentar la propuesta de creación de valor público.*

*Cualquier propuesta de **misión/visión** debe ser **coincidente con los mandatos formales** y lo que éstos se deben cumplir.*

Para llevarlo adelante, será necesario comunicar la misión y visión del Ministerio del Interior y de cada unidad continuamente.

Tener en cuenta la efectividad de involucrar a actores internos y externos en la especificación de la misión y visión, interpretando los mandatos formales e informales especificando los beneficios sociales que se espera producir, aclarando así el tipo de valor público que se espera crear.

Generar y fomentar compromisos con la misión y visión del Ministerio y de la unidad y capacidades para relacionar las decisiones y las actividades con los objetivos asociados.

Alinear la unidad con actividades estratégicamente encaminadas y enfocadas hacia la generación del valor público especificado en la visión y misión.

Coordinar los recursos, los procesos y los actores de tal manera que se produzca efectiva y eficientemente el valor esperado.

## **Importancia del concepto de valor público para el Ministerio del Interior.**

El enfoque en valor público fortalece el enfoque gerencial centrado en resultados.

Este cambio es particularmente clave frente a enfoques convencionales más centrados en administración, o sea, enfoques que tienden a orientarse en las actividades y las entregas, sin necesariamente responder por el valor creado como consecuencia de esas actividades y entregas.

El valor se genera en la medida que un "público" reconozca el bien o el servicio como respuesta a una necesidad o preferencia, y aprecie la calidad del bien o servicio como respuesta adecuada a la misma.

Todas las áreas importantes de valor se encuadran dentro de tres amplias categorías:

**SERVICIOS**

**RESULTADOS**

**CONFIANZA**

Es particularmente importante en relación a los servicios que influyen la vida y la libertad, como lo es la Seguridad Pública, cometido misional del Ministerio del Interior.

## **PASANTÍA**

**La pasantía se realizó desde julio de 2015 hasta setiembre de 2016, con un promedio de 4 horas diarias, de lunes a viernes.**

**De setiembre a diciembre de 2016 se elaboró este Informe para presentar a la Facultad de Ciencias Sociales (UdeLAR).**

### **Se participó en:**

- Reuniones de coordinación y planificación del Área Gestión y Seguimiento Presupuestal – División Desarrollo Institucional.
- Instancias de capacitación del y al equipo de trabajo del área.
- Actividades de formación en diferentes unidades en Montevideo y en el interior del país (Jefaturas Departamentales, Direcciones Nacionales)

### **Se realizaron/elaboraron:**

- Informes al Área Gestión y Seguimiento Presupuestal y a la División Desarrollo Institucional.
- Entrevistas con personal calificado; tanto a los responsables del Área y División, como también al personal técnico que conforman la plantilla del personal de esas oficinas.
- Reuniones de trabajo e intercambio, sobre fortalezas y debilidades halladas en procesos del área.
- Estudio de caso para utilizar como ejemplo en el informe de una Unidad del Ministerio del Interior, la Dirección Nacional de Identificación Civil.

- Análisis de documentos: La División Desarrollo Institucional, proporcionó documentación para su estudio, tanto en formato papel como electrónico, además del estudio de bibliografía relacionada con la temática, sobre todo lo referente a la Gestión orientada a Resultados en la Administración Pública.

## **REUNIONES DE PLANIFICACIÓN DEL EQUIPO DEL ÁREA GESTIÓN PRESUPUESTAL: Encuentros y talleres.**

Se han realizado diferentes encuentros y talleres para capacitar a las distintas Unidades que conforman el Ministerio del Interior sobre el Plan Estratégico de Gestión 2015-2019, Compromisos de Gestión y sobre los Planes Operativos Anuales.

Se hicieron reuniones de Planificación del equipo para coordinar fechas, temáticas, metodologías y designar los integrantes del Equipo que participarían de dichos eventos.

La Planificación se realizó mediante reuniones presenciales, donde los Integrantes del Equipo presentaban propuestas y eran analizadas en conjunto, pudiendo quien suscribe aportar iniciativas y oportunidades de mejora desde el punto de vista de la Ciencia Política, las que también fueron analizadas por el Equipo y por los líderes de la Gerencia del Área de Gestión y Seguimiento Presupuestal y de la División Desarrollo Institucional.

Además de dichas reuniones, el equipo se mantuvo en contacto por mail que llegaban a todos sus integrantes, y que para esta pasantía también nos llegaba copia.

Hemos podido participar de las diferentes instancias de planificación de las actividades arriba mencionadas no sólo presenciándolas sino también interviniendo, por lo que podemos afirmar que, desde el Liderazgo encabezado por la Gerente Cra. Gabriela Valverde y del Director de la División Desarrollo Institucional Magister Alejandro Vila, se promueve y estimula el trabajo en equipo, donde todas las propuestas son analizadas,

además de seguir los lineamientos que vienen desde la cúpula del Ministerio del Interior.

Se buscaron puntos físicos centrales, que pudieran servir para que varias unidades cercanas se trasladaran a modo de reducir en número de reuniones y de viajes para evitar altos costos tanto en horas hombre, como los gastos que se requieren para la organización y de esa forma las diferentes unidades pudieran trabajar en equipo para las tareas que debieron realizar en los talleres.

Con el Equipo del área, elaboramos cartas dirigidas a los Jefes de Policía y Directores Nacionales con la agenda propuesta para avanzar en el cumplimiento de la Meta Nro. 6 correspondiente a los Compromisos de Gestión Institucionales, cuyo objetivo era elaborar un Plan Estratégico de Gestión 2015-2019, convocando al equipo designado por esa Unidad para la jornada de Trabajo referida a este tema:

**Lineamientos Estratégicos:** prioridades definidas por Autoridades y consensuada con Ministerio de Economía y Finanzas.

**Objetivos Estratégicos (OE):** marco conceptual y ejemplos de objetivos estratégicos vinculados con la Seguridad Pública. Visión crítica de objetivos propuestos por las unidades. Construcción de una matriz común para las Jefaturas de Policía.

**Indicadores:** marco conceptual y ejemplos de indicadores vinculados con los OE de Seguridad Pública. Revisión de sistemas de información que dan sustento a la recopilación de datos.

**Trabajo en equipo:** consolidación de objetivos y diseño de indicadores.

Para mencionar a modo de ejemplo, en Montevideo se realizó un taller en la Dirección Nacional de Identificación Civil, con la participación de varias Unidades cercanas, como Migración y Asistencia Social Policial durante el 2015, como con este ejemplo se realizaron otros en diferentes Unidades.

En algunas situaciones se realizaron las reuniones, capacitaciones o talleres en locales muy grandes que dificultaban la atención/entendimiento de los

participantes de las exposiciones de los capacitadores, éstas fueron algunas de las situaciones vivenciadas en el interior del país, con participantes que representaban a Jefaturas de Policía. Estas actividades en el interior se realizaron en horarios más extensos que en Montevideo.

En Montevideo, algunas de las situaciones sucedieron a la inversa, locales más pequeños que generaron que los equipos de las diferentes Unidades redujeran sus participantes y con menor horario destinado a la capacitación o trabajo en taller. Esto se puede deber a que la cercanía física permite estar en mayor contacto con el Área.

Quedó como oportunidad de mejora presentada, la importancia de coordinar con las Unidades que dispondrán de locales para realizar estas capacitaciones-talleres, que sean locales adecuados al número de personas que participarán, también es importante que en las reuniones de planificación del Equipo, se analicen los riesgos y que generen planes alternativos.

Todo lo mencionado es de suma relevancia, porque si los actores encargados de llevar adelante y comunicar los POA, PEG y Compromisos de Gestión al funcionariado, no comprenden qué son, qué se debe hacer y cómo hacerlo, aumenta los costos, por ejemplo aumento del tiempo destinado a comprenderlo o destinar otros recursos de forma menos eficaz y eficiente, por lo que el proceso de realización del mismo puede llevar a que se creen o generen indicadores o sistemáticas que luego se dificulte el seguimiento o que se incurra en errores.

Podemos destacar como fortaleza del Equipo, el apoyo a todas las Unidades del Ministerio del Interior para que comprendan los diferentes ítems de los anteriormente mencionados, ya sea por mail, teléfono o reuniones posteriores a la presentación-capacitación

## **PLANES ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN (PEG)**

Partimos del análisis de los Planes Estratégicos de Gestión para una mejor y mayor comprensión y luego seguimos con los Planes Operativos Anuales y los Compromisos de Gestión, basándonos en tres aspectos clave.

### **Aspectos Clave**

#### **1- Liderazgo.**

El equipo, o los equipos de trabajo de las diferentes unidades del Ministerio del Interior, deben estar integrados por representantes de la Alta Dirección, o la mayor jerarquía liderando el proceso.

#### **2- Compromiso.**

Toda la institución o unidad debe conocer las metas del plan anual, quinquenal o compromiso de gestión, y los departamentos más directamente involucrados deben dominar el plan en forma detallada, saber los plazos, los recursos y los responsables.

#### **3- Participación – involucramiento.**

Fomentar la participación del funcionariado de la unidad, para generar mayor transparencia y mayor involucramiento, de modo que los objetivos y metas, puedan cumplirse sin resistencia y con el apoyo de todo el personal, ya que trae aparejado cambios en los procesos y muchas veces en la estructura organizacional.

No es caprichoso tomar estos tres aspectos como claves, ya que son el resultado de estudio de diferentes modelos y guías, el Modelo de Mejora Continua y el de Compromiso con la Gestión Pública del Instituto Nacional de Calidad, Modelo de Madurez de OPP –AGEV, Norma ISO 9001:2015 entre otros, nos permiten establecer como fundamentales estos aspectos, pero dejando constancia que otros, tales como el control estadístico de los procesos, la planificación, control de la documentación, son relevantes para

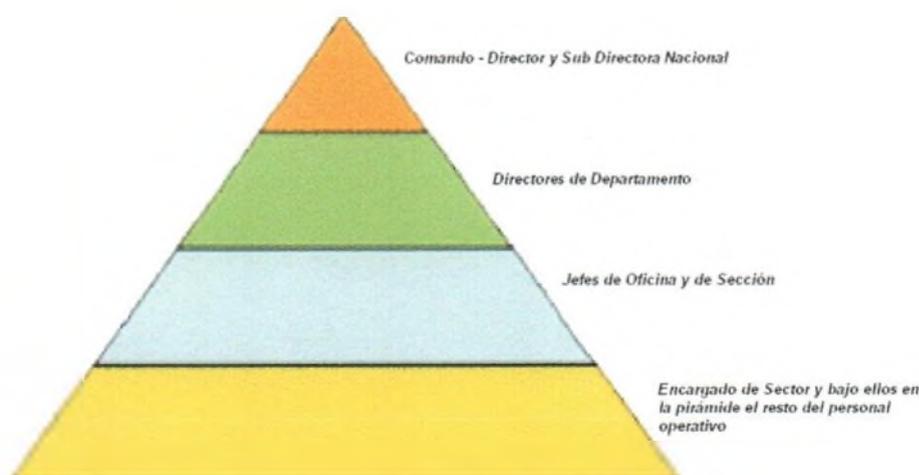
la eficacia y eficiencia de la gestión de una organización, pero todo ello, si no se cuenta con colaboradores, funcionarios y personal involucrado, comprometido y que participe en la planificación, proyectos, actividades de mejora, fijación de metas e innovando, no se obtendrán resultados que perduren en el tiempo.

Si no se cuenta con un líder comprometido, que lleve adelante este proceso, también será muy difícil y el sistema puede caer y volver a un sistema organizado como una estructura tradicional de Jefe-subordinados que cumplen órdenes, sin ese plus de ir a más, y por ende de que el resultado que sería un servicio de calidad y excelencia a la sociedad, algunas veces no se concrete a pesar de tener todas las herramientas y recursos disponibles.

Justamente, cuando existe falta de recursos, es que se vuelve imprescindible contar con funcionarios y funcionarias motivados e involucrados con la gestión de la organización y que se comprometan junto al líder a encontrar las mejores soluciones.

Aquí además, hemos marcado algo sumamente importante, ya que el segundo paso, luego del involucramiento, que se logra permitiendo la participación, es el compromiso del nivel operativo de la organización o de la Unidad.

Hemos elaborado especialmente para este informe a modo de ejemplificar, una pirámide tomando en cuenta la estructura organizacional de la Dirección Nacional de Identificación Civil.



Comenzando con el vértice Alta Dirección – Comando (color naranja), y con los Directores de Departamento (color verde), es donde se debe visualizar compromiso con la organización, institución o unidad. No alcanza que se involucren o participen, ya que llevan adelante la gestión, la conducen y lideran los diferentes procesos, ya sean los misionales, estratégicos o de apoyo.

Estos procesos deben estar identificados y conocerse claramente, por lo que es de suma importancia la creación de un Mapa de Procesos.

La Unidad analizada, (DNIC) cuenta con dicho mapa (ver anexos), lo comunicaron a todas las oficinas y también, todo el funcionariado puede tener acceso a éste en la intranet informática de su Unidad.

Una vez que los líderes (naranja y verde) estén comprometidos, son los que tienen que motivar y crear mecanismos de participación para generar involucramiento de los otros niveles (celeste y amarillo).

Estudios realizados en Europa, han llegado a la conclusión que cuánto más jerarquía y mayor edad de los funcionarios o empleados, se tiene más compromiso con la organización de la que forman parte.

Vale mencionar que internacionalmente se viene hablando de *engagement*, que según Wikipedia, es un término de moda que puede asimilarse perfectamente a compromiso o implicación, utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización.

## **OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN.**

El objetivo del Plan Estratégico de Gestión es promover la utilización de herramientas de diagnóstico y análisis de Planificación Estratégica e implementar las mismas, contribuyendo al cumplimiento de la Misión organizacional.

El Ministerio del Interior, lo implementa por primera vez para este quinquenio (2015-2019).

Durante el mes de abril de 2015, la DNIC crea un Equipo de Trabajo bajo Resolución del Director Nacional, integrado por la Sub Directora Nacional, y representantes de diferentes Departamentos y Oficinas de esa Dirección Nacional: Contable, Jurídica, Gestión Humana, Calidad y áreas operativas: Departamentos de Cédulas de Identidad y Pasaportes de Montevideo e Interior.

Ese equipo mantuvo contacto fluido con el Área de Gestión y Seguimiento Presupuestal del Ministerio del Interior, para hacer entregas de documentaciones preliminares e informes para retroalimentar al proceso de planeación y también del documento final, que se entregó antes del 11 de setiembre de 2015, fecha límite de presentación.

La DNIC fue entregando avances hasta conformar el documento final conteniendo:

### **Antecedentes y Diagnóstico Institucional:**

Marco normativo institucional

Análisis del entorno interno y externo – Matriz FODA Institucional.

Estructura organizacional

Análisis de la comunicación organizacional

### **Planificación Estratégica**

Marco Estratégico: Misión, visión, cometidos y valores

Objetivos Estratégicos, Estrategias y Planes de Acción

Cronograma de ejecución

Identificación de riesgos y restricciones

Identificación de recursos para la implementación

## Indicadores de Gestión: Medición y Análisis

### Plan de Comunicación y difusión.

#### Cuadro de objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción de la DNIC 2015-2019

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DNIC 2015-2019	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN
Fortalecer la seguridad del proceso y documento identificatorio de las personas ajustándolo a normas Nacionales e Internacionales	Implementación del sistema de emisión y puesta en funcionamiento del documento de identidad electrónico.	Expedición del documento de identidad electrónico en todo el territorio nacional
	Implementación del sistema y puesta en funcionamiento del pasaporte electrónico.	Expedición del Pasaporte electrónico en todo el territorio nacional
Fortalecimiento Institucional y mejora	Continuar con la implantación y extender un Sistema de Gestión de Calidad y Mejora Continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición sist. informático de SGC</li> <li>Apertura nuevas Oficinas</li> <li>Capacitación del funcionamiento</li> </ul>
	Instalar Sistema de Inclusión Financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratativas con el MEF</li> <li>Arrendamiento de las terminales</li> </ul>
	Capacitación del funcionamiento de todo el país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar la capacitación al mayor número del funcionamiento de la DNIC</li> <li>Comenzar a dictar cursos a través del método de e-learning</li> </ul>
	Continuar aplicando políticas y protocolos referentes a género, violencia, acoso y discriminación.	Cumplir el Protocolo dispuesto por el Ministerio del Interior "Protocolo de Violencia Doméstica"

FUENTE: PEG 2016 - DNIC.

#### Matriz Plan Estratégico de Gestión (2015-2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Continuar con la instalación y operar un sistema de gestión de Calidad y Mejora Continua	Incorporación de Nuevas Materias de Capacitación referente a Calidad y Mejora Continua	Capacitación referente a Calidad y Mejora Continua	Capacitación referente a Calidad y Mejora Continua	Capacitación referente a Calidad y Mejora Continua	Capacitación referente a Calidad y Mejora Continua
Capacitación del funcionamiento a todo el País	Implementación del sistema de capacitación en materia de inclusión financiera	Implementación del sistema de capacitación en materia de inclusión financiera	Implementación del sistema de capacitación en materia de inclusión financiera	Implementación del sistema de capacitación en materia de inclusión financiera	Implementación del sistema de capacitación en materia de inclusión financiera
Continuar aplicando políticas y protocolos referentes a género, violencia, acoso y discriminación		Protocolos de violencia referidos a temática	Protocolos de violencia referidos a temática	Protocolos de violencia referidos a temática	Protocolos de violencia referidos a temática
Instalar Sistema de Inclusión Financiera	Tratativas con el MEF	Arrendamiento de las terminales e implementación del sistema de inclusión financiera en todo el territorio nacional	Implementación del sistema de inclusión financiera en todo el territorio nacional	Implementación del sistema de inclusión financiera en todo el territorio nacional	Implementación del sistema de inclusión financiera en todo el territorio nacional
Implementación del Sistema de emisión y puesta en funcionamiento del documento de identidad electrónico	Expedición de documento de identidad electrónico en las oficinas de identificación en todo el territorio nacional	Expedición de documento de identidad electrónico en las oficinas de identificación en todo el territorio nacional	Expedición de documento de identidad electrónico en las oficinas de identificación en todo el territorio nacional	Expedición de documento de identidad electrónico en las oficinas de identificación en todo el territorio nacional	Expedición de documento de identidad electrónico en las oficinas de identificación en todo el territorio nacional
Implementación del sistema y puesta en funcionamiento del Pasaporte Electrónico	Expedición de pasaporte electrónico en todas las oficinas expedidoras de este	Expedición de pasaporte electrónico en todas las oficinas expedidoras de este	Expedición de pasaporte electrónico en todas las oficinas expedidoras de este	Expedición de pasaporte electrónico en todas las oficinas expedidoras de este	Expedición de pasaporte electrónico en todas las oficinas expedidoras de este

FUENTE: PEG 2016 - DNIC.

Así como con el ejemplo de la DNIC, las demás unidades realizaron el PEG en forma similar, contando con el apoyo mencionado del área para orientarlos.

En el análisis de los PEG, podemos establecer varias debilidades halladas:

Por un lado, a diferencia de las Direcciones Nacionales que son unidades administrativas y cuentan con mayor número de profesiones universitarias en ramas variadas (abogacía, contabilidad, sociología, ciencia política, psicología, escribanía, gestión de la calidad, entre otras) las Jefaturas de Policía, cuentan con menor número de profesionales universitarios entre su personal- sobre todo en el Interior del país.

Lo mencionado anteriormente genera algunas dificultades a la hora de la conformación de los equipos –multidisciplinarios- en dichas Jefaturas, ya que se solicita que establezcan por resolución un equipo para trabajar en estos temas y realizar reuniones de análisis periódicas junto con la Alta Dirección (Comando) y los pocos expertos que trabajan en esas Unidades se dedican a liderar los procesos de apoyo.

Al no tener tiempo disponible los líderes de procesos, no integran los equipos de planificación, siendo éstos conformado por personal cercano a la Alta Dirección, como por ejemplo las Ayudantías de los Comandos.

Por otro lado, si bien para todas las unidades, está dispuesto que se deben seguir los lineamientos del gobierno y del propio Ministerio, las unidades administrativas, cuentan con un grado de libertad más amplio para el establecimiento de sus objetivos y metas, a diferencia de las Jefaturas (Unidades operativas), como también se evidenció en los POA de estas unidades, pero esto lo veremos más claramente en los Planes Operativos Anuales y los compromisos de Gestión.

Es importante señalar, que la mera presentación del Plan Estratégico de Gestión y el cumplimiento de los criterios de su aprobación, validó las partidas para el cobro por Compromisos de Gestión - exceptuando presentismo- , correspondientes a los meses de marzo a setiembre 2015.

El cobro de esta compensación es clave, para generar motivación e involucramiento, tanto a los integrantes del equipo asignado como a la totalidad del funcionariado de las diferentes unidades.

En entrevista mantenida con informante calificado y el estudio de documentación presentada en el informe final de la DNIC, hemos hallado evidencias de mecanismos de participación y consulta a las diferentes oficinas de esa Dirección Nacional. Además, éstas realizaron informes o análisis a la interna de cada una con su personal operativo.

Un claro ejemplo de ello, fue el análisis de la Misión y Visión.

*“La construcción de la Misión, Visión y Principios/Valores de la unidad requiere de la participación de la mayor cantidad posible de integrantes de la unidad y que se comunique y difunda a toda la unidad.*

*Se sugiere analizar si las que están vigentes o fueron establecidas en anteriores gestiones son adecuadas o requieren de ajustes para su adecuación a la actualidad, ya sea en su contenido y/o redacción”*

#### ÍNDICE PEG 2015-2019 – MINISTERIO DEL INTERIOR

La DNIC ya contaba con la Misión y Visión realizada por un grupo de técnicos especializados en dicha temática, pero durante el 2015 y para presentar al Área Gestión Presupuestal como se solicitó para la Planificación Estratégica, se debería ajustar y analizar la Misión, Visión, Cometidos y Valores, pero se debió hacer con la participación de la mayor cantidad posible de integrantes de la unidad y que se comunique y difunda a todo el personal.

Es así que enviaron la Misión y Visión que había hasta abril de 2015, para que se analizara a la interna de cada oficina, y se sugirieran modificaciones. Se analizaron todas las propuestas, y se generó una nueva versión, que además, contiene los valores de la institución, los que también fueron solicitados a todo el personal para que proponga con qué valores se sienten identificados.

**Cuadro comparativo de las dos etapas de la Misión y Visión de la DNIC:**  
 Misión y Visión realizada por técnicos en la temática utilizada hasta el año 2015, año en que se pone en funcionamiento la nueva versión participativa, que involucró a todos los Departamentos y Oficinas de la DNIC y que además incorporó los Valores de la Unidad.

MISION

Identificar a toda persona física comprendida dentro del marco legal vigente, otorgando certeza y garantía jurídicas absolutas de su identidad mediante la emisión del documento que la acredite y el mantenimiento y actualización de la base de datos, asegurando la reserva y protección de la información registrada.

Dar cumplimiento al cometido asignado, aplicando las tecnologías que permitan un más eficiente y eficaz servicio a la comunidad.

VISION

Brindar a la comunidad, un servicio orientado a la búsqueda de la excelencia, mediante:

La seguimiento en la evolución de las tecnologías, que permitan acceder a las más avanzadas técnicas y niveles de seguridad en la gestión de documentos, afianzándose el reconocimiento y la más alta confiabilidad en las cédulas de identidad y pasaportes emitidos, tanto en el ámbito nacional como internacional, el desarrollo de planes de capacitación más exigentes, que potencien las aptitudes de los recursos humanos para promover el sentido de responsabilidad, así como la profesionalidad y diligencia en el cumplimiento de la función que se evidencie además en una atención ágil y amable para el usuario.

La continuidad del plan tendiente a la disminución en el índice real de población indocumentada, procurando el acercamiento de la Institución al usuario para otorgar a la persona y a la sociedad en su conjunto garantías de identidad.

VERSION 1

MISION DE LA DNIC

Identificar a toda persona física comprendida dentro del marco legal vigente, otorgando certeza y garantías jurídicas absolutas de su identidad, certificándola mediante la emisión de los documentos que la acreditan: Cédula de Identidad y Pasaporte.

Mantener actualizada la base de datos personales, asegurando la protección de la información registrada conforme a la ley.

Cumplir con el cometido institucional, ampliando su eficacia en la prestación de servicios a la comunidad mediante la incorporación de tecnologías que permitan dotar a la Cédula de Identidad de dispositivos electrónicos con funcionalidades complementarias de la específicamente identificatoria Documento de Identidad Electrónico dotado de un "chip" que continenta los datos personales identificatorios de la persona, así como otro "chip" sustrato de la "firma digital avanzada" indispensable para la consecución de los fines de posicionar a nuestro país y a sus ciudadanos a la vanguardia en materia de posibilidades que ofrece el desarrollo tecnológico actual.

VISION DE LA DNIC

**Brindar a la comunidad, un servicio orientado a la búsqueda de la excelencia.**  
 Mediante:

- \* el seguimiento en la evolución de las tecnologías, que permitan acceder a las más avanzadas técnicas y niveles de seguridad en la gestión de documentos, afianzándose el reconocimiento y la más alta confiabilidad en las cédulas de identidad y pasaportes emitidos, tanto en el ámbito nacional como internacional.
- \* el desarrollo de planes de capacitación, que potencien las aptitudes de los recursos humanos para promover el sentido de responsabilidad, así como la profesionalidad y diligencia en el cumplimiento de la función, que se evidencie además, en una atención ágil y amable para el usuario.
- \* la continuidad de un plan tendiente a la disminución en el índice real de población indocumentada, procurando el acercamiento de la Institución al usuario para otorgar a la persona y a la sociedad en su conjunto, garantías de identidad.

**Ser una Organización reconocida a nivel interno, nacional e internacional por nuestros valores.**

VALORES DE LA DNIC

Transparencia, Honestidad, Confiabilidad, Igualdad y Respeto

VERSION 2

16

Aquí se toma como hito o disparador de participación a escalas más amplias del personal de la DNIC, ya que lo han venido haciendo según otro infórmate calificado en otros temas relacionados, -por eso el éxito- como por ejemplo las postulaciones a diferentes Premiaciones de Calidad, entre otras tantas actividades.

Esto es importante señalarlo ya que la lógica anterior era la autogestión corporativa influida por los lineamientos políticos de hacia dónde debe ir la organización.

Teniendo en cuenta que el Ministerio del Interior es una corporación sumamente jerárquica, estas instancias de participación, con instrumentos de planificación fomentados por la autoridad política, están evidenciando un cambio hacia un modelo participativo, no obstante, esta dinámica no se da en todas las unidades con la misma intensidad.

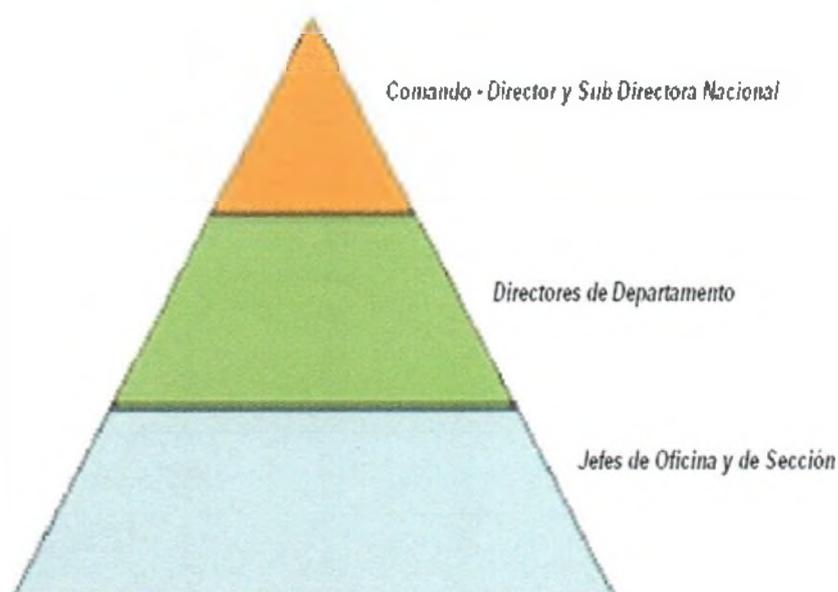
Las Unidades de corte ejecutivo, poseen una centralidad en la toma de decisiones más fuerte que las administrativas, cabe mencionar la DNIC es una unidad Administrativa.

Para la triangulación Liderazgo, Compromiso, Participación, que hemos mencionado al comienzo, lo realizado por la DNIC para el Plan Estratégico de Gestión 2015-2019, ha sido por un lado, continuidad del camino que viene recorriendo, sobre todo para Liderazgo y Compromiso, pero si bien hemos mencionado mecanismos de participación y consulta, al momento de la realización del mismo, el involucramiento y participación en estos temas, iba siendo más bajo cuanto más se bajara en la pirámide jerárquica o en la estructura organizacional (ver página 16 de este Informe).

Para unidades grandes de impronta ejecutiva, la percepción de los compromisos es mucho más diluida en la estructura orgánica, por tal motivo el Ministerio del Interior por medio del Área Gestión y Seguimiento Presupuestal, realizaron folletos y actividades para el conocimiento del personal de base.

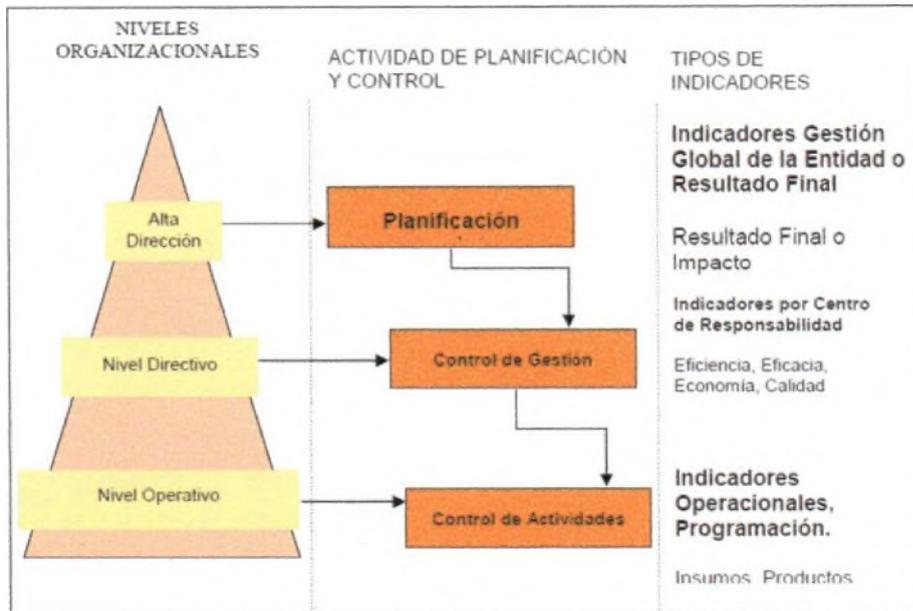


Volviendo a nuestra pirámide, en este proceso, se destacó la participación de todos los niveles, excluyendo –en parte – al nivel operativo, quedando fuera el color amarillo en la siguiente ilustración.



Cuando hacemos referencia a “en parte”, es por el hecho de que en el equipo asignado para la elaboración del PEG, participaron funcionarios del nivel operativo, para ejemplificar mejor, funcionarios que no tienen personal a su cargo y que dependen jerárquicamente de Directores (color verde), o Jefes (color celeste).

Si bien la DNIC, contaba con mecanismos de participación de sus funcionarios, establecidos en procedimientos, como por ejemplo el buzón de sugerencias y también la participación en años anteriores en los Círculos de Calidad, se diagnosticó que la participación e involucramiento no tenían el alcance esperado, por lo que mediante análisis situacional se generaron diferentes mecanismos, los que se implementaron con la ejecución del Plan Operativo Anual 2016.



Fuente: Adaptado de Robert Anthony (1998).

Para que la Planificación Estratégica resulte exitosa, debemos tener en cuenta las actividades de Planificación y Control, en que cada nivel de la pirámide tiene la responsabilidad de llevar adelante.

Para la Alta Dirección - Comando en el caso de la DNIC, tienen la responsabilidad de dirigir y llevar adelante la Planificación, con los indicadores adecuados como se puede visualizar en el cuadro de ejemplo de Robert Anthony 1998.

El nivel Directivo es el que se debe encargar del Control de Gestión, controlar en base a los indicadores de eficiencia, eficacia, economía y también los de calidad.

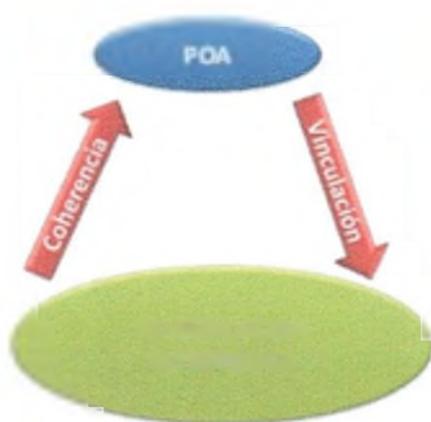
Al nivel Operativo, le compete el control de las actividades, lo que se mide con indicadores operacionales.

Para las Unidades Operativas, con el Equipo del área se realizaron diferentes cuadros, analizando los FODA presentados por las Jefaturas de Policía, conteniendo una serie de propuestas de mejora, los indicadores para realizar la medición y seguimiento, la forma de cálculo y la fuente de información para realizarlo, fijando las estrategias, que son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la unidad (Jefaturas en este caso) y los medios de verificación.

## PLAN OPERATIVO ANUAL

*"...El Plan Operativo Anual, es un instrumento que debe sistematizar los aspectos -operativos- relacionados con las actividades que permiten materializar los productos en una expresión anual. Para ser coherente con los objetivos y metas de la Institución y del Programa, debe recoger en su programación justamente las prioridades establecidas en términos de la calendarización de las actividades, identificar los insumos necesarios para la generación de los productos finales, y los procesos que conlleven inversiones, contrataciones, etc...."*

Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público Dra. Marianela Armijo, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009, pp. 26



El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento de la misma, enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

Es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las unidades que integran una institución en un año concreto.

El desarrollo de esta herramienta, permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas.

La elaboración del Plan Operativo Anual (POA) se entrega al Área Gestión y Seguimiento Presupuestal del Ministerio del Interior.

A dos meses de comenzar un nuevo ejercicio, se realiza una ronda con las diferentes Unidades Ejecutoras, para coordinar las metas obligatorias y opcionales que podrán establecerse para dicho ejercicio.

Tienen 15 a 20 días para elaborar su propuesta y enviar al Área de gestión y Seguimiento Presupuestal para su validación o sugerencia de modificaciones.

Se participó en esas rondas, en las que se agruparon geográficamente a las diferentes unidades de todo el país, para explicarles de qué se trata el POA de cada año, en este caso el de 2016, cuáles son los lineamientos, despejar dudas, exponer sobre temas de calidad relacionados a la Planificación, Comunicación, y otros temas relacionados que surgieron según las diferentes realidades de cada unidad.

Esa participación se hizo en junto con el equipo de funcionarios/as del área asignados, dentro y fuera de Montevideo.

Una vez validado e iniciado el ejercicio, se remiten durante el año avances de la ejecución del Plan para su seguimiento por parte de la Secretaría de Estado.

### **Implementación del POA 2016.**

Hemos participado en las reuniones de elaboración del documento que se envía a todas las unidades del Ministerio del Interior.

La metodología ha sido en formato de reuniones en sala acondicionada para trabajar en equipo.

Además se trabajó mediante correo electrónico, enviando propuestas o sugerencias, las que llegaban a todos los integrantes del Equipo del Área Gestión y Seguimiento Presupuestal.

### **Formato del Documento**

(Extraído del Índice de elaboración del POA 2016, Ministerio del Interior)

Lineas de acción a desarrollar en el año 2016

Recursos Directos: Identificación de recursos esenciales para su cumplimiento

Alcance y resultados

Mejora Continua

## **Monitoreo y análisis**

Metas, indicadores y responsables

Identificación de riesgo y restricciones

## **Metas para Compromiso de Gestión 2016**

Meta 1

Meta 2

Meta 3

Tabla Descriptiva de Metas

Cronograma de ejecución

Las metas, son definidas por el Comando (Alta Dirección) y están sujetas a la validación de las autoridades del Ministerio del Interior.

Hay un cierto margen de autonomía para la elaboración, siempre y cuando estén alineadas a los objetivos estratégicos definidos.

## **Personal que involucra**

La última meta del POA 2015, establecía que antes de finalizar dicho ejercicio, se debería elaborar y aprobar el POA 2016 de cada unidad.

Involucra a la totalidad del personal de las Direcciones Nacionales, Direcciones Generales y al personal de las unidades no operativas en el caso de las Jefaturas de Policía, a modo de ejemplo, personal de Recursos Humanos, de Contable, Tesorería, Jurídica - realizan tareas administrativas y no de seguridad pública-.

A diferencia del personal que trabaja en la calle en esas tareas de seguridad, los funcionarios que cumplen tareas administrativas en unidades operativas, tienen diferentes metas, y tienen menor grado de dificultad el logro de alcanzarlas justamente por ese motivo.

Al ir analizando este tema, hemos visualizado y evidenciado, un sistema al que podríamos catalogarlo de *injusto* entre funcionarios de un mismo Ministerio, ya que hasta dentro de una misma unidad hay metas más fáciles de alcanzar (las administrativas), sobre todo para lo que implica el cobro de la contrapartida por compromiso de gestión.

El POA 2016 incluye en uno de sus capítulos las tres metas que deberán ejecutarse en el período enero - diciembre 2016 como Compromisos de Gestión, por lo que afectará la partida salarial de incentivo correspondiente.

### **Afectación Salarial**

En el caso que el POA 2016 no cumpla con los requisitos de aprobación establecidos se descontará la partida de Compromisos de Gestión - exceptuado Presentismo - correspondiente a los meses de octubre-diciembre 2015 para el personal de las Direcciones Nacionales y Generales y para el personal que cumple funciones en unidades no operativas de las Jefaturas de Policía Departamentales.

### **COMPROMISO DE GESTIÓN 2016.**

**Los Compromisos de Gestión se definen como un acuerdo celebrado a nivel institucional, colectivo, grupal y/o individual, en el cual se asignan recursos como contrapartida del cumplimiento de metas vinculadas a objetivos de mejora de la gestión que redunden en un mejor cumplimiento de los cometidos sustantivos de los organismos. (Compromisos de Gestión: Guía Metodológica OPP, 2014:7)**

### **Forma de Expresión de los Compromisos**

**a) Indicadores:** son una herramienta que presenta la forma en que se medirá el grado de cumplimiento de los objetivos. Deben proveer medidas específicas, y objetivamente verificables y ser relevantes y pertinentes en relación al objetivo cuyo logro se pretende alcanzar. Los indicadores proveen mediciones generalmente cuantitativas, sin embargo es posible emplear indicadores para medir aspectos cualitativos (por ejemplo la realización de un proceso, actividad o proyecto específico).

Se trabajó junto a las diferentes unidades, para ayudarlos al establecimiento de indicadores: cuáles serían los indicadores, si se parte de un valor base, la frecuencia de medición y control, las planillas para registrar y darle seguimiento.

Estas actividades se realizaron en los talleres y también vía mail y telefónico. Ya que se iban recibiendo adelantos del documento (POA conteniendo las metas para el Compromiso de Gestión.

**b) Meta:** es el logro específico que se pretende alcanzar en un tiempo determinado. Cuando el indicador es cuantitativo, la meta se refiere al valor esperado de la medición del indicador en un período específico, dando información directa sobre la aproximación al logro del objetivo en dicho período. Si fuera cualitativo la meta es la expresión del logro específico a que se compromete. Deben representar un desafío que constituya una aproximación al cumplimiento del objetivo pero, a la vez, ser realistas y factibles de alcanzar en el período con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles. Para su fijación es necesario considerar una línea de base (medición previa del indicador) que permita identificar la mejora respecto a la situación inicial. Si es posible, también se deberá tomar como referencia el desempeño de instituciones similares que evidencien buenas prácticas para la comparación ("benchmarking"). El cumplimiento de dichas metas es lo que habilita los pagos previstos dentro del CG. Guía Metodológica de Compromisos de Gestión

**Fuente de información o medios de verificación:** son las fuentes de datos necesarias para efectuar las mediciones de los indicadores, o, cuando el compromiso no se exprese a través de este último instrumento, los documentos o antecedentes que muestren la ejecución de los compromisos. Pueden ser registros o estadísticas propias de la institución u otra información externa relevante. En cualquier caso, resulta imprescindible que sean confiables, es decir, posibles de ser auditadas y accesibles con facilidad.



**Contrapartida:** los pagos deberán estar asociados al logro de resultados extraordinarios que impliquen un esfuerzo adicional y excedan el simple cumplimiento de las obligaciones.

**Gradualidad:** definir una gradualidad de cumplimiento de los compromisos asociada al pago, con un nivel de cumplimiento mínimo para tener derecho a éste. Esta gradualidad podrá expresarse en tramos porcentuales de cumplimiento que otorgan diferentes niveles de beneficios o pagos

La gradualidad evita las consecuencias no deseadas de una política de “todo o nada” que puede generar situaciones injustas y desestimular el esfuerzo cuando alcanzar el 100% se percibe imposible.

**Fecha de cumplimiento de las metas y pago:** es importante que se efectivice con una periodicidad distinta al pago mensual de remuneraciones, esa es una de las recomendaciones de la OPP en su Guía Metodológica, pero, más adelante analizaremos cómo se realiza en el Ministerio del Interior. De esta forma se podrá diferenciar el incentivo monetario del salario ordinario para que el beneficio sea percibido como un premio al logro de las metas establecidas, contribuyendo a una mejor comprensión del incentivo como retribución de carácter transitorio. Adicionalmente, el período que se establezca para el cumplimiento de las metas así como la periodicidad del pago de los beneficios económicos deberá considerar que una alta frecuencia de evaluación de cumplimiento de metas y de procesos de pago significara mayores costos administrativos.

**Vínculo con productos:** si bien en una primera instancia es posible que la aplicación de los CG deba centrarse en generar capacidades para la mejora de la gestión, en el mediano plazo éstos podrán tener énfasis en la gestión integral de la organización y en la generación y provisión de sus principales productos. Cuando la aplicación del mecanismo se encuentre “madura” y se disponga de la capacidad institucional necesaria, el incentivo se deberá vincular directamente a mejorar el desempeño a nivel de producto (bienes y servicios), considerando metas de cobertura y atributos de calidad de éstos que se consideren relevantes para la obtención de los resultados esperados,

y cuando sea posible considerar metas de resultados. **Los Compromisos de Gestión buscan en última instancia una mejora en la forma en que se proveen los productos de la organización para alcanzar resultados.**

### **Tipos de Compromisos de Gestión en el Ministerio del Interior**

- Institucional (para todas las Unidades)
- Para encargados de Unidades Operativas de la Zona Metropolitana
- Para el Personal Técnico no médico de la Salud del MI.
- Para Equipos de Dirección de las Unidades de Internación para personas privadas de libertad.

Esa contrapartida, para el caso del Compromiso de Gestión Institucional, que es el único tipo de compromiso de gestión que tiene la DNIC, el funcionariado la cobra mes a mes junto con su sueldo y viene detallado en su recibo correspondiente.

En el caso de la DNIC, las tres metas fueron:

- Consolidación de un área de Planificación con dos sub áreas: Planificación Estratégica y Gestión de la Calidad y Planificación Operativa, Seguimiento y Medición.
- Incorporación de pos; para el pago de cédulas y pasaportes mediante débito automático en la Sede Central Ciudad Vieja (para en el 2017 extenderlo a todo el país)
- Emisión de cédulas de identidad electrónica (con dos chips) en todas las oficinas del país.

Las tres metas ya fueron realizadas en un cien por ciento, antes de finalizar el año 2016.

Desde que se ha puesto en marcha este sistema, la DNIC siempre ha cumplido sus metas, por lo que han cobrado siempre el 100% de la contrapartida.

Además de las diferentes actividades realizadas durante la pasantía, se realizaron informes conteniendo, sugerencias, planteo de oportunidades de mejora, fortalezas y debilidades, tanto de todo lo mencionado como del área Gestión y Seguimiento Presupuestal.

Éstos se realizaron mediante informes escritos y también en reuniones grupales o con la Alta Dirección de la Gerencia: La Gerente del área, Cra. Gabriela Valverde y el Director de la División Desarrollo Institucional Mag. Alejandro Vila.

Para este informe, denominaremos "conclusiones" a lo anteriormente mencionado. Se expondrán no sólo las más relevantes, sino también las que se pueden comunicar, ya que estamos hablando de actividades estratégicas en seguridad pública y se debe mantener la reserva en algunos de los temas analizados, a modo de ejemplo, el seguimiento que se hace desde la División Desarrollo Institucional en el sistema informático -creado especialmente para tal fin- de las unidades operativas zona por zona, monitoreando todo el sistema. Se generaron sugerencias y oportunidades de mejora, pero como involucra aspectos sensibles de la seguridad pública, no constará en el presente informe.

## **CONCLUSIONES**

### **Valor Público**

Como fortaleza del Área Gestión Presupuestal, en todo lo referente al Valor Público, se destacan las actividades realizadas por intermedio de la Gerente del Área (Cra. Valverde) y del Director de Desarrollo Institucional (Mag. Vila), a modo de ejemplo, en OPP, la Cra. Valverde, presentó *“Desafíos en materia de gestión por resultados: Los productos públicos como eslabón central de la cadena de generación de valor público”* junio de 2015.

Para Valverde: ello posibilita tener una mirada sistémica organizacional y el presupuesto institucional representado por la Cadena de Valor Público, expresar las principales estrategias de intervención, sistematizar medidas de política, y además la prestación de bienes y servicios.

### **Comunicación del PEG, POA y Compromiso de Gestión:**

El Área Gestión Presupuestal, debe asegurarse que realmente se comunica los Planes Estratégicos de Gestión, Los Planes Operativos Anuales, pero sobre todo los Compromisos de Gestión.

En la guía de elaboración del PEG, se solicita que las unidades generen un “plan de comunicación del plan estratégico de gestión” y que se describa sintéticamente el Plan de Difusión a la totalidad del personal, de los objetivos y estrategias de acción determinado en el Plan Estratégico de Gestión.

También solicitan que se utilice un cronograma de difusión en el cual se especifique los canales a través de los cuales se realizará la comunicación, ya sea en forma escrita, organizando talleres y reuniones, etc.

Se deberían buscar mecanismos eficaces para verificar lo solicitado, ya que existen funcionarias y funcionarios del Ministerio del Interior que no saben qué son los anteriormente mencionados, y aunque en su recibo de sueldo figure “compromiso de gestión”, muchos suponen que es otro complemento al sueldo como varios ítems que figuran en dicho recibo.

Los que no han llegado a cobrar los compromisos o que lo han cobrado en forma parcial, han consultado el porqué de “cobrar menos”, y de esa forma se han informado.

Si bien las diferentes Unidades presentan sus planes de comunicación conteniendo el cómo comunicarán, habría que analizar si las vías por las que lo hacen son las más efectivas y si se ha comunicado a la totalidad de sus funcionarios.

### **Participación del funcionariado policial y otras partes interesadas**

Si bien hemos tomado como el ejemplo el caso de la DNIC, para luego compararlos con otras unidades, hemos constatado que es bastante atípica al resto.

No se ha podido constatar la participación de los diferentes sindicatos que existen en el Ministerio, ya sea para la elaboración del PEG y POA, como para la elección de las metas para el Compromiso de Gestión. Tampoco se ha constatado la existencia de negociación por parte de éstos, ya sea en las metas seleccionadas, o por ejemplo en los niveles establecidos de alcance de esas metas.

Como hemos señalado en la página 29 - Comunicación del PEG, POA y Compromiso de Gestión - sobre la no participación o baja y escasa información al funcionariado de las distintas unidades, se afecta en forma negativa a la mirada que tiene el funcionariado sobre estas herramientas, generando en vez de motivación, indiferencia.

Para los aspectos claves aludidos al principio del informe:

- 1- Liderazgo.
- 2- Compromiso.
- 3- Participación – involucramiento

Se deberían buscar mecanismos para motivar a los funcionarios a participar, estableciéndolo desde las autoridades del Ministerio estableciendo lineamientos a las autoridades de las unidades para que implementen una forma participativa eficaz más allá de que se solicita en los POA y los PEG que así sea o mediante capacitaciones y talleres, se expongan las lecciones aprendidas o experiencias de las unidades que lo vienen logrando.

Se deberían realizar instancias de capacitación y formación de líderes que no sean simplemente "jefes", que se comprometan con la gestión, que motiven al resto de la pirámide institucional a comprometerse luego de haberlos involucrado.

Si bien es un Ministerio complejo por sus cometidos, no se evidencia ni constata participación de otras partes interesadas, como por ejemplo ONGs, ciudadanía organizada, proveedores, etc.

Se plantea como sugerencia, que se realice análisis de si se podrían tomar en cuenta a los mencionados, para por lo menos participar en instancias que generen algún grado de participación.

### **Transparencia:**

***"Uno de los desafíos de nuestra democracia es la construcción de mecanismos eficaces y eficientes de accountability horizontal, el control recíproco entre los poderes y las instituciones del Estado y vertical, la rendición de cuentas de los gobernantes hacia los gobernados" (Antúnez Gustavo ACCOUNTABILITY RENDICIÓN DE CUENTAS Montevideo, 2005 Producción: Centro de Competencia en Comunicación para América Latina)***

Se deberían buscar mecanismos más eficientes en cuanto a la Transparencia, accountability – rendición de cuentas.

Debería ser un proceso de evaluación y de mirada introspectiva, confrontando los hechos, con los planes realizados, manifestando en documentos todo lo que fue hecho, en función de las grandes líneas programáticas y los compromisos políticos oportunamente realizados.

La página web del Ministerio del Interior en cuanto a este tema no está actualizada y dentro de este Ministerio, se conoce poco y nada las metas y planes de las demás unidades, si las han alcanzado o han recibido contrapartida o no y los montos, por lo que se debería informar tanto dentro de la Institución como a la ciudadanía. También ver la posibilidad de generar datos abiertos en la web, para poder ser utilizados por terceros, prensa, academia y sociedad.

**Mecanismos de validación:**

Se debería agilizar los mecanismos de validación con las agencias transversales (OPP, CGN. Servicio Civil), ya que éstos validan los compromisos de gestión que se aprueban con dificultad ya empezado el año, perjudicando la comunicación a los interesados e impide su puesta en práctica desde la fecha que debe estar vigente, o sea primero de año y lo que se viene dando es que se aprueban a mitad de año.

Por lo que el Ministerio del Interior, debería analizar la situación que se viene dando y coordinar con esas agencias transversales otra metodología que sea más eficiente.

**Gestión de la Calidad y capacitación**

Trabajar con las Unidades en la Gestión de la Calidad, para hacer un uso más eficiente de los recursos destinados a los PEG, POA y Compromisos de gestión y de esa forma, poder controlar y evaluar los procesos, monitorear y evaluar los diferentes Sistemas de Gestión de la Calidad que hay en el Ministerio que vienen trabajando en forma paralela no optimizando los recursos del Ministerio.

Se sugiere que dentro de la División Desarrollo Institucional, pueda crearse una Sección para que centralice ese tema.

Se debería aumentar la capacitación y solicitar análisis de riesgo, en todas las unidades y para todos los temas, estableciendo planes alternativos y de contingencia, ya que aunque se menciona que se debe realizar en el índice

del POA, no es entendido por las unidades y es un aspecto de gran relevancia para este Ministerio y la realidad del país.

### **Cobro de la contrapartida por Compromiso de Gestión**

Si bien como hemos mencionado, una de las recomendaciones de la OPP en su Guía Metodológica es resaltar la importancia de que se efectivice con una periodicidad distinta al pago mensual de remuneraciones, en el Ministerio del Interior se cobra mensualmente junto con el sueldo. Se plantea que el Ministerio realice un análisis de la eficacia de que sea de esa forma, ya que como hemos constatado en diferentes entrevistas con personales de diferentes unidades, no saben lo que significa eso en su recibo de sueldo, muchos creen que es parte del mismo, no asociándolo a metas que debe cumplir su unidad y que podrían no cobrarlo.

Justamente, muchos se enteran de ello, cuando consultan porqué han recibido menos salario y en realidad ha sido que su unidad no alcanzó las metas o no han logrado el cien por ciento, cobrando menos contrapartida.

Esto también tiene que ver con la comunicación y con la búsqueda de mecanismos eficientes que generen no solo un mayor compromiso y participación, sino una mayor transparencia e información tanto a la interna como a la sociedad, justamente con la problemática que se enfrenta este Ministerio en la actualidad en temas de seguridad pública.

## BIBLIOGRAFÍA

Armijo Marianela (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES –CEPAL.

Armijo Marianela (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile. Publicaciones de Naciones Unidas - CEPAL

DNIC, *Plan Estratégico de Gestión 2015-2019*

DNIC, *Plan Operativo Anual 2016*

DNIC, *Actas de reuniones de Grupo de Mejora, 2016* (Archivadas en RRPP y P -DNIC)

Ferraro Agustín (2009). *Reinventando el Estado*. Madrid: Publicación del Instituto Nacional de Administración Pública.

INACAL (2012). *Modelo Compromiso con la Gestión Pública*. Disponible en [http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/modelo\\_compromiso\\_con\\_la\\_gestion\\_publica\\_b2014.pdf](http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/modelo_compromiso_con_la_gestion_publica_b2014.pdf) (visitado en Junio 2016)

INACAL (2011). *Modelo de Mejora Continua*. Disponible en: [http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/novedades/mmc\\_2011\\_versi\\_n\\_final.pdf](http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/novedades/mmc_2011_versi_n_final.pdf) (visitado en Junio 2016)

Martín Alberto (2016). *El Engagement: la métrica que debe importar a tu cliente*. SocialMedia. <http://www.socialmediareal.com/engagement-metrica-debe-importar-tu-cliente-en-redes-sociales>. (Visitado en Agosto 2016)

Ministerio del Interior (2014). *Índice de elaboración del PEG 2015-2019*

Ministerio del Interior (2015) *Índice de elaboración del POA 2016*

Normas UNIT ISO (2008) familia 9000. Publicación impresa por UNIT

Normas UNIT ISO (2015) familia 9000. Publicación de UNIT

OPP (2014). *Compromiso de Gestión*. Guía Metodológica.