



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN  
TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

# **GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**POR:**

**CARLOS JAVIER FACAL LÁZARO**

**TUTOR: Cra. SARA GERPE**

**Montevideo  
URUGUAY  
Junio, 2011**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Autor

CARLOS JAVIER FACAL LÁZARO

Tutor

Cra. SARA GERPE

Carrera

CONTADOR PÚBLICO

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

## AGRADECIMIENTOS

A mi Madre.

**Resumen:**

Constituye una opinión generalizada que los organismos del estado presentan carencias notorias en el desarrollo de sus actividades. Por otra parte existen modelos de gestión de la calidad que hacen referencia en particular a las organizaciones del estado. En ese marco, se estudiaron los Incisos del 02 al 15 de la Administración Central con el fin de evaluar el grado de utilización de Modelos de Calidad en los mismos.

Para ello se efectuó un estudio previo de funciones del Estado y se realizó un análisis de fallas actuales en la Gestión Estatal. En particular se enfatizó el rol de los organismos de contralor en el Estado. También se estudiaron distintos Modelos de Gestión de la Calidad, viendo los resultados genéricos esperados de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que hay fallas de gestión estructurales en el Estado que podrían ser eliminadas con la utilización de Sistemas de Gestión de la Calidad. También se concluye que en general no se utilizan Modelos de Gestión de la Calidad.

**Descriptores:**

Gestión del Estado, Desempeño del Estado, Principios función pública, Calidad, Gestión de la Calidad, Modelos de Gestión de la Calidad, ISO 9000, Carta Iberoamericana de la Calidad, EFQM, Modelo de Mejora Continua de INACAL, Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Calidad en el Estado.

## DICCIONARIO DE SIGLAS

Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía	P.C.A.C.
Auditoría Interna de la Nación	A.I.N.
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo	C.L.A.D.
European Foundation for Quality Management	E.F.Q.M.
Instituto Uruguayo de Normas Técnicas	U.N.I.T.
Laboratorio Tecnológico del Uruguay	L.A.T.U.
Conjunción del LATU y Quality Austria es	L.S.Q.A.
International Organization for Standardization	I.S.O.
Instituto Nacional de Calidad	I.N.A.C.A.L.
Modelo de Mejora Continua	M.M.C
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	O.P.P.
Gestión de la Calidad Total	G.C.T.
Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera	T.O.C.A.F.
Estados Unidos	E.E.U.U.
Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión	R.E.D.E.R.
Planificar, Hacer, Verificar, Actuar	P.H.V.A.
Plan Do Check Act	P.D.C.A.
Pequeñas y medianas empresas	Pymes
Comisión de Inversiones y de Desarrollo Económico	C.I.D.E.
Secretaría de Planeamiento, Coordinación y Difusión	SE.PLA.CO.DI.

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	T.I.C.
Organización Marítima Internacional	O.M.I.
Asociación Española de Normalización y Certificación	A.E.N.O.R.
Ministerio de Industria y Energía	M.I.E.M.
Ministerio de Economía y Finanzas	M.E.F.
Ministerio de Desarrollo Social	M.I.D.E.S.
Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca	M.G.A.P.
Organismo Uruguayo de Acreditación	O.U.A.
Sistema Integrado de Información Financiera	S.I.I.F.
Tribunal de Cuentas	T.C.R.
Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales	IMPO
Dirección Nacional de Artesanías y Pequeñas y Medianas Empresas	DI.NA.P.Y.M.E.
Dirección Nacional de Minería y Geología	DI.NA.MI.GE.
Dirección Nacional de Industrias	D.N.I.
Geographic Information System	G.I.S.
Centro Integral de Registro y Habilitación de Empresas	C.I.R.H.E.
Centro de Información y Orientación al Público	C.I.O.P.
Dirección Nacional de Coordinación en el Interior	DI.NA.CO.IN.
Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social	I.G.T.S.S.
Dirección Nacional de Trabajo	DI.NA.TRA.

Balance de Ejecución Presupuestal

B.E.P.

Área de Gestión y Evaluación del Estado

A.G.E.V.

Committe of Sponsoring Organizations

CO.S.O.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
PÁGINA DE APROBACIÓN	1
AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN y DESCRIPTORES	3
DICCIONARIO DE SIGLAS	4
TABLA DE CONTENIDO	7
<b><u>1. INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>21</b>
<b>1.1 PLANTEO DEL PROBLEMA</b>	<b>21</b>
<b>1.2 ALCANCE</b>	<b>22</b>
<b>1.3 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>22</b>
<b>1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>22</b>
<b>1.5 ESTRUCTURA</b>	<b>23</b>
<b>1.6 METODOLOGÍA</b>	<b>24</b>
<b><u>2. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL ESTADO</u></b>	<b>27</b>
<b>2.1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>27</b>
<b>2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b>	<b>28</b>
<b>2.3 PAPEL DEL ESTADO</b>	<b>30</b>
<b>2.4 ALGUNOS PRINCIPIOS NORMATIVOS QUE RIGEN LA ACTUACIÓN DEL ESTADO</b>	<b>31</b>
<b><u>2.4.1 Normativa Uruguay</u></b>	<b>32</b>
<b><u>2.4.2 Código Iberoamericano de Buen Gobierno</u></b>	<b>34</b>



<b>2.4.2.1 Buen Gobierno</b>	<b>35</b>
<b>2.5 CONCLUSIÓN</b>	<b>36</b>
<b><u>3. CALIDAD, GESTIÓN DE LA CALIDAD, MODELOS</u></b>	<b>37</b>
<b>3.1 CALIDAD</b>	<b>37</b>
<b><u>3.1.1 Concepto</u></b>	<b>37</b>
<b>3.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>38</b>
<b><u>3.2.1 Definiciones</u></b>	<b>38</b>
<b>3.2.1.1 Gestión de la Calidad Total</b>	<b>38</b>
3.2.1.1.1 HISTORIA	38
3.2.1.1.2 VERTIENTES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	39
<b>3.2.1.2 Sistema de Gestión de la Calidad</b>	<b>41</b>
<b>3.3 MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>41</b>
<b><u>3.3.1 Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública</u></b>	<b>41</b>
<b>3.3.1.1 Introducción</b>	<b>42</b>
<b>3.3.1.2 Generalidades</b>	<b>43</b>
<b>3.3.1.3 Elementos</b>	<b>43</b>
3.3.1.3.1 DE LOS RECURSOS HUMANOS	43
3.3.1.3.1.1 Desarrollo de capacidades de los empleados públicos	43
3.3.1.3.1.2 Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos	44
3.3.1.3.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	44
3.3.1.3.2.1 Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad	<b>44</b>

3.3.1.3.2.2 La gestión del conocimiento requiere	45
3.3.1.3.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	45
3.3.1.3.3.1 La dirección estratégica se basa en el ciclo de mejora	46
3.3.1.3.4 DE LOS CLIENTES	46
3.3.1.3.4.1 Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana	46
3.3.1.3.4.2 Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos	47
3.3.1.3.5 GESTIÓN POR PROCESOS	47
3.3.1.3.5.1 La gestión por procesos implica	47
3.3.1.3.6 ACCIONES GUBERNAMENTALES	48
3.3.1.3.6.1 Mejora de la normatividad	48
3.3.1.3.6.2 El Gobierno Electrónico	49
3.3.1.3.7 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN	49
3.3.1.3.8 ADOPCIÓN DE OTROS MODELOS	49
3.3.1.3.8.1 Sistemas de gestión normalizados	50
3.3.1.3.8.2 Adopción de modelos de excelencia	50
3.3.1.3.8.3 Premios a la Calidad o Excelencia	50
<b><u>3.3.2 Modelo de Excelencia de la EFQM</u></b>	<b>51</b>
<b>3.3.2.1 La estructura del Modelo</b>	<b>51</b>
<b>3.3.2.2 El esquema lógico Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión (REDER)</b>	<b>53</b>
<b>3.3.2.3 Criterios del modelo EFQM de Excelencia</b>	<b>55</b>
3.3.2.3.1 CRITERIOS AGENTES FACILITADORES	55

3.3.2.3.1.1 Liderazgo	55
3.3.2.3.1.2 Política y Estrategia	55
3.3.2.3.1.3 Personas	56
3.3.2.3.1.4 Alianzas y Recursos	56
3.3.2.3.1.5 Procesos	57
3.3.2.3.2 CRITERIOS RESULTADOS	57
3.3.2.3.2.1 Resultados en los Clientes	57
3.3.2.3.2.2 Resultados en las Personas	57
3.3.2.3.2.3 Resultados en la Sociedad	58
3.3.2.3.2.4 Resultados Clave	58
<b><u>3.3.3 Modelo Familia de Normas ISO 9000</u></b>	<b>59</b>
<b>3.3.3.1 Contenido</b>	<b>60</b>
<b>3.3.3.2 Descripción</b>	<b>60</b>
<b>3.3.3.3 Elementos</b>	<b>61</b>
3.3.3.3.1 GESTIÓN POR PROCESOS	61
3.3.3.3.2 DOCUMENTACIÓN	61
3.3.3.3.3 LIDERAZGO	62
3.3.3.3.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS	62
3.3.3.3.5 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	63
3.3.3.3.6 MEJORA CONTINUA	64
<b><u>3.3.4 Modelo de Mejora Continua (MMC) de INACAL</u></b>	<b>65</b>

<b>3.3.4.1</b>	<b>Introducción</b>	<b>65</b>
<b>3.3.4.2</b>	<b>La estructura del Modelo de Mejora Continua</b>	<b>66</b>
<b>3.3.4.3</b>	<b>Desglose de los elementos del Modelo</b>	<b>66</b>
3.3.4.3.1	LIDERAZGO	67
3.3.4.3.2	PLANEAMIENTO	68
3.3.4.3.3	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	68
3.3.4.3.4	ENFOQUE EN EL CLIENTE EXTERNO	68
3.3.4.3.5	INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	69
3.3.4.3.6	GESTIÓN DE PROCESOS	69
3.3.4.3.7	IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE	70
3.3.4.3.8	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	70
<b><u>3.3.5</u></b>	<b><u>Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía</u></b>	<b>70</b>
<b>3.3.5.1</b>	<b>Introducción</b>	<b>71</b>
<b>3.3.5.2</b>	<b>Acerca del Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía</b>	<b>73</b>
3.3.5.2.1	FINALIDAD	73
<b>3.3.5.3</b>	<b>Área 1 – Desarrollo de las Personas</b>	<b>75</b>
<b>3.3.5.4</b>	<b>Área 2 – Comunicación</b>	<b>76</b>
<b>3.3.5.5</b>	<b>Área 3 – Gestión de Recursos</b>	<b>76</b>
<b>3.3.5.6</b>	<b>Área 4 – Procesos y Metodología</b>	<b>77</b>
<b>3.3.5.7</b>	<b>Área 5 – Medición y Evaluación de Resultados</b>	<b>77</b>
<b>3.4</b>	<b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>	<b>78</b>
<b><u>3.4.1</u></b>	<b><u>Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública</u></b>	<b>78</b>

<b><u>3.4.2 Modelo de Excelencia de la EFQM</u></b>	<b>78</b>
<b><u>3.4.3 Modelo Familia de Normas ISO 9000</u></b>	<b>79</b>
<b><u>3.4.4 Modelo de Mejora Continua (MMC) de INACAL</u></b>	<b>80</b>
<b>3.4.4.1 Beneficios Económicos</b>	<b>81</b>
<b>3.4.4.2 Beneficios en la Gestión</b>	<b>81</b>
<b><u>3.4.5 Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía</u></b>	<b>82</b>
<b>3.4.5.1 Resultados en Área Defensa del Consumidor</b>	<b>82</b>
3.4.5.1.1 RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO Y DIFICULTADES ENCONTRADAS	<b>82</b>
3.4.5.1.2 SE DESTACAN VARIOS ASPECTOS DE LA EXPERIENCIA	<b>83</b>
<b>3.4.5.2 Conformidad de los Ciudadanos</b>	<b>83</b>
<b>3.5 CONCLUSIONES</b>	<b>84</b>
<b><u>3.5.1 Beneficios esperados</u></b>	<b>86</b>
<b><u>4. CALIDAD EN EL ESTADO</u></b>	<b>87</b>
<b>4.1 GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD</b>	<b>87</b>
<b><u>4.1.1 Definición</u></b>	<b>89</b>
<b><u>4.1.2 Principios inspiradores de una Gestión Pública de Calidad</u></b>	<b>90</b>
<b>4.2 ORGANISMOS PARTICIPANTES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	<b>92</b>
<b><u>4.2.1 Introducción</u></b>	<b>92</b>
<b><u>4.2.2 Instituto Nacional de la Calidad</u></b>	<b>92</b>
<b>4.2.2.1 Introducción</b>	<b>92</b>

<b>4.2.2.2 Misión</b>	<b>93</b>
<b>4.2.2.3 Visión</b>	<b>93</b>
<b>4.2.2.4 Objetivos del Instituto Nacional de Calidad</b>	<b>94</b>
<b>4.2.2.5 Actividades</b>	<b>94</b>
<b>4.2.2.6 Definición de Calidad</b>	<b>96</b>
<b>4.2.2.7 Gestión de la Calidad</b>	<b>97</b>
<b>4.2.2.8 Total Quality Management (Gestión de la Calidad Total)</b>	<b>98</b>
<b>4.2.2.9 Carta Iberoamericana de la Calidad</b>	<b>98</b>
<b><u>4.2.3 Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)</u></b>	<b>99</b>
<b>4.2.3.1 Introducción</b>	<b>99</b>
<b>4.2.3.2 Objetivos</b>	<b>100</b>
<b>4.2.3.3 Actividades vinculadas a la calidad</b>	<b>100</b>
<b>4.2.3.4 Calidad</b>	<b>101</b>
<b>4.2.3.5 Perspectivas</b>	<b>101</b>
<b>4.2.3.6 Interrelaciones con otros Organismos de Calidad</b>	<b>103</b>
<b>4.2.4 AUDITORÍA INTERNA DE LA NACIÓN (AIN)</b>	<b>103</b>
<b>4.2.4.1 Misión</b>	<b>103</b>
<b>4.2.4.2 Visión</b>	<b>104</b>
<b>4.2.4.3 Objetivos</b>	<b>104</b>
<b>4.2.4.4 Perspectivas</b>	<b>105</b>
<b>4.2.4.5 Actividades</b>	<b>105</b>
<b>4.2.4.5.1 ALCANCE</b>	<b>105</b>

4.2.4.5.2 AUDITORIAS SELECTIVAS Y POSTERIORES QUE ABARCAN ASPECTOS	106
4.2.4.5.3 RESULTADOS Y PRINCIPALES PRODUCTOS	106
4.2.4.5.4 FUNCIONES DE LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL	107
<b><u>4.2.5 Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC)</u></b>	<b>107</b>
<b>4.2.5.1 Introducción</b>	<b>107</b>
4.2.5.1.1 MARCO JURÍDICO	108
<b>4.2.5.2 Misión</b>	<b>110</b>
<b>4.2.5.3 Visión</b>	<b>110</b>
<b>4.2.5.4 Principios y Valores</b>	<b>110</b>
<b>4.2.5.5 Objetivos Estratégicos</b>	<b>111</b>
<b>4.2.5.6 Actividades de Calidad respecto a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública</b>	<b>112</b>
4.2.5.6.1 ACCIONES SEGUIDAS RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL	112
4.2.5.6.2 ACCIONES SEGUIDAS RESPECTO A LA ONSC EN PARTICULAR	113
4.2.5.6.3 ACCIONES SEGUIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL	113
<b>4.2.5.7 Definición de Calidad</b>	<b>114</b>
<b>4.2.5.8 Requerimientos para la Gestión de la Calidad</b>	<b>115</b>

<b>4.2.5.9 Enfoque al Ciudadano como Cliente</b>	<b>115</b>
<b><u>4.2.6 Contaduría General de la Nación (CGN)</u></b>	<b>117</b>
<b>4.2.6.1 Misión</b>	<b>117</b>
<b>4.2.6.2 Valores</b>	<b>117</b>
<b>4.2.6.3 Cometidos</b>	<b>118</b>
<b>4.2.6.4 Objetivos</b>	<b>118</b>
<b><u>4.2.7 Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC)</u></b>	<b>119</b>
<b>4.2.7.1 Introducción</b>	<b>119</b>
<b>4.2.7.2 Misión</b>	<b>120</b>
<b>4.2.7.3 Visión</b>	<b>120</b>
<b>4.2.7.4 Objetivos Estratégicos</b>	<b>120</b>
<b>4.2.7.5 Actividades</b>	<b>122</b>
<b>4.3 CONCLUSIONES</b>	<b>123</b>
<b><u>4.3.1 Definiciones</u></b>	<b>123</b>
<b><u>4.3.2 Calidad en la Gestión Pública</u></b>	<b>124</b>
<b><u>4.3.3 Organismos participantes de la Gestión de la Calidad en la Administración Central</u></b>	<b>124</b>
<b><u>5. CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL</u></b>	<b>127</b>
<b>5.1 FALLAS ENCONTRADAS POR LA AIN</b>	<b>127</b>
<b><u>5.1.1 Introducción</u></b>	<b>127</b>
<b><u>5.1.2 Resumen Informes 2009</u></b>	<b>128</b>



<b><u>5.1.3 Fallas encontradas con mayor frecuencia por la AIN</u></b>	<b>130</b>
5.1.3.1 Debilidades de control interno	130
5.1.3.2 Evaluación de riesgos	131
5.1.3.3 Actividades de control	132
5.1.3.4 Información y comunicación	132
5.1.3.5 Supervisión y monitoreo	133
<b>5.2 ORGANIGRAMA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL</b>	<b>133</b>
<b><u>5.2.1 Inciso 02 Presidencia de la República</u></b>	<b>135</b>
5.2.1.1 Respuesta del Inciso	135
5.2.1.2 Información obtenida de otras fuentes	135
5.2.1.2.1 CERTIFICADOS OBTENIDOS BAJO NORMAS DE CALIDAD	135
<b><u>5.2.2 Inciso 03 Ministerio de Defensa Nacional</u></b>	<b>136</b>
5.2.2.1 Respuesta del Inciso	136
5.2.2.2 Información obtenida de otras fuentes	136
5.2.2.2.1 CERTIFICADOS OBTENIDOS BAJO NORMAS DE CALIDAD	136
5.2.2.2.2 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA 2010	138
<b><u>5.2.3 Inciso 04 Ministerio del Interior</u></b>	<b>139</b>
5.2.3.1 Respuesta del Inciso	139

5.2.3.1.1 ACTIVIDADES	139
<b>5.2.3.2 Información obtenida de otras fuentes</b>	<b>139</b>
5.2.3.2.1 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	139
5.2.3.2.2 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD	140
<b><u>5.2.4 Inciso 05 Ministerio de Economía y Finanzas</u></b>	<b>141</b>
<b>5.2.4.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>141</b>
5.2.4.1.1 IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001	141
5.2.4.1.2 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	141
5.2.4.1.2.1 Perspectivas	142
<b>5.2.4.2 Información obtenida de otras fuentes</b>	<b>142</b>
5.2.4.2.1 CERTIFICADOS OBTENIDOS BAJO NORMAS DE CALIDAD	142
<b><u>5.2.5 Inciso 06 Ministerio de Relaciones Exteriores</u></b>	<b>143</b>
<b>5.2.5.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>143</b>
<b><u>5.2.6 Inciso 07 Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca</u></b>	<b>143</b>
<b>5.2.6.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>143</b>
<b><u>5.2.7 Inciso 08 Ministerio de Industria, Energía y Minería</u></b>	<b>145</b>
<b>5.2.7.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>145</b>
<b><u>5.2.8 Inciso 09 Ministerio de Turismo y Deporte</u></b>	<b>149</b>

<b>5.2.8.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>149</b>
<b><u>5.2.9 Inciso 10 Ministerio de Transporte y Obras Públicas</u></b>	<b>149</b>
<b>5.2.9.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>149</b>
<b><u>5.2.10 Inciso 11 Ministerio de Educación y Cultura</u></b>	<b>150</b>
<b>5.2.10.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>150</b>
<b>5.2.10.2 Información obtenida de otras fuentes</b>	<b>150</b>
5.2.10.2.1 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	150
<b><u>5.2.11 Inciso 12 Ministerio de Salud Pública</u></b>	<b>151</b>
<b>5.2.11.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>151</b>
5.2.11.1.1 UNIDADES EN PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	151
5.2.11.1.2 PROCESO DE MEJORAS REALIZADAS INTERNAMENTE	152
5.2.11.1.3 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA (PCAC)	153
5.2.11.1.3.1 Resultados alcanzados en la primera edición del PCAC (2009)	153
5.2.11.1.3.2 Resultados alcanzados en la segunda edición del PCAC (2010)	154
5.2.11.1.4 OTROS PROYECTOS DE MEJORA	155
<b><u>5.2.12 Inciso 13 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social</u></b>	<b>156</b>
<b>5.2.12.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>157</b>

5.2.12.1.1 ACTIVIDADES VARIAS	158
<b>5.2.12.2 Información obtenida de otras fuentes</b>	<b>159</b>
5.2.12.2.1 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	159
<b><u>5.2.13 Inciso 14 Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente</u></b>	<b>160</b>
<b>5.2.13.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>160</b>
5.2.13.1.2 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	160
<b><u>5.2.14 Inciso 15 Ministerio de Desarrollo Social</u></b>	<b>161</b>
<b>5.2.14.1 Respuesta del Inciso</b>	<b>161</b>
<b><u>5.2.15 Análisis de los datos obtenidos</u></b>	<b>161</b>
<b>5.2.15.1 Criterios de Calificaciones</b>	<b>162</b>
<b>5.3 CONCLUSIONES</b>	<b>165</b>
<b><u>6. CONCLUSIONES</u></b>	<b>173</b>
<b>6.1 ACTIVIDADES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>	<b>173</b>
<b>6.2 MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>174</b>
<b><u>6.2.1 Beneficios esperados</u></b>	<b>174</b>
<b><u>6.2.2 Rol del Contador en los SGC</u></b>	<b>175</b>
<b><u>6.2.3 Calidad en la Gestión Pública</u></b>	<b>175</b>
<b>6.3 ORGANISMOS PARTICIPANTES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL</b>	<b>176</b>

<b>6.4 FALLAS EN LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL</b>	<b>178</b>
<b>6.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL</b>	<b>179</b>
<b><u>6.5.1 Conclusiones de la encuesta realizada</u></b>	<b>179</b>
<b>6.6 CONCLUSIONES FINALES</b>	<b>180</b>
<b><u>6.6.1 Conclusión Final</u></b>	<b>182</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>184</b>
<b>CITAS</b>	<b>194</b>
<b>ANEXO I CUADROS Y TABLAS</b>	<b>203</b>
<b>ANEXO II</b>	<b>210</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 PLANTEO DEL PROBLEMA**

1. Es una opinión generalizada que el Estado tiene fallas estructurales y al mismo tiempo cada vez se le exige más por parte de la ciudadanía, organismos internacionales y otras partes interesadas.

La Calidad puede ser un camino para poder cumplir con estos requisitos

2. Por otra parte los organismos de control deberían tener un rol importante en lo que son los Sistemas de Gestión, ya que los resultados de los controles son insumos para la mejora continua. A estos organismos en el Estado usualmente no se les reconoce este papel.

3. Los contadores públicos tienen un rol importante en temas de gestión, en la medida que dentro de su formación está incluida la temática de la administración de organizaciones, mejora de procesos y en particular el control interno. Dicha formación se condice con los principios que propugnan los Sistemas de Gestión de la Calidad.

4. No se han encontrado evidencias de la existencia de otros trabajos que trataran la temática de la Calidad específicamente en la Administración Central.

En este marco se propone desarrollar la temática de la Calidad en la Administración Central, a partir del estudio de los modelos de Calidad, el rol del

Estado, los lineamientos para su accionar y el grado de avance de la Calidad en su gestión visto desde dos perspectivas: 1) la de los propios organismos y 2) desde la Auditoría Interna de la Nación (organismo de contralor).

La hipótesis de partida es que en el Estado en general no se están aplicando Modelos de Sistemas de Gestión de la Calidad.

## **1.2 ALCANCE**

El hecho de haber comprobado que en algunas de las entrevistas el interlocutor carecía de la información que se requería, limita las conclusiones del estudio.

Otra limitante encontrada fue la propia cultura de las organizaciones públicas.

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Conocer y comprender los sistemas de gestión de la calidad e investigar como su aplicación puede ayudar al cumplimiento de algunas de las exigencias actuales a las actividades de prestación de servicios del Estado.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1) Conocer los sistemas de gestión de la calidad susceptibles de ser aplicados a las

actividades del Estado, en especial para la prestación de servicios.

2) Investigar el rol de diferentes organizaciones que integran el aparato de control del Estado y su aporte a la consolidación de los sistemas de gestión de la calidad en el Estado.

3) Aportar a la enseñanza de la administración del Sector Público, en cuanto puede ser una línea de investigación a continuar, ya que este trabajo presenta la calidad en general para el Estado, analizándolo en su conjunto.

## **1.5 ESTRUCTURA**

El trabajo comienza con el capítulo 1 donde se define el problema que determina la investigación, se introducen los objetivos, la metodología básica utilizada y la estructura general del trabajo.

Luego en el capítulo 2 se presenta al Estado, sus funciones, la necesidad de su existencia. El capítulo 3 presenta los distintos modelos de la calidad utilizados en la actualidad. El capítulo 4 presenta lo que es la calidad en el Estado, las distintas definiciones de calidad que se tienen en el mismo y los actores que se identificaron como intervinientes en temas de calidad en la administración central.

El capítulo 5 presenta los resultados de las auditorías de la Auditoría Interna de la Nación (AIN) reflejando los problemas de calidad que se hallaron. También se presentan las distintas actividades de calidad realizadas en los distintos incisos.



Por último el capítulo 6 expresa las conclusiones extraídas de los capítulos anteriores.

## **1.6 METODOLOGÍA**

La metodología aplicada se enfocó en primer lugar en la investigación bibliográfica y consultas en páginas a través de Internet. En especial, en los capítulos 2 y 3 se utilizaron 2 fuentes:

1) la web, donde:

a) se buscaron libros relacionados con la temática.

b) se visitaron sitios que tratan la materia, de los cuales se eligieron:

- i) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), para la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.
- ii) Ministerio de Administraciones Públicas de Madrid (para el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM)),
- iii) Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) y LSQA (que es la conjunción del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y Quality Austria que es LSQA) para el modelo de la norma de la International Organization for Standardization (ISO) 9000,
- iv) Instituto Nacional de Calidad (INACAL), para el Modelo de Mejora Continua (MMC),

- v) Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), para el Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía.
- c) se visitaron los sitios de Presidencia de la República y del Parlamento, buscando la normativa aplicable.
- 2) Bibliotecas, donde se estudiaron:
  - a) monografías vinculadas.
  - b) libros y publicaciones que tratan la temática.
  - c) los libros cuyos títulos se encontraron en la web.

En el capítulo 4 se utilizaron 2 fuentes:

- 1) la web, donde:
  - a) se visitaron sitios que tratan la temática de donde se utilizó el del CLAD (para Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, Una Nueva Gestión Pública para América Latina, Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y la Carta Iberoamericana de la Función Pública).
  - b) se visitaron los sitios web de los distintos organismos que intervienen en el Estado en lo que refiere a calidad.
- 2) entrevistas con representantes calificados de los distintos organismos.

La entrevista fue libre, pero con cuatro temas como eje central:

- 1) definición de calidad que se maneja en el organismo

- 2) actividades de calidad que se realizan
- 3) perspectivas a futuro
- 4) interacciones con otros organismos que se vinculan a la calidad, convenios con otros organismos.

## **2. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL ESTADO**

### **2.1 INTRODUCCIÓN**

En sus orígenes los estados estaban organizados bajo sistemas monárquicos, donde se establecían las reglas y derechos por parte de los gobernantes que los ciudadanos debían seguir.

Luego con el paso del tiempo empiezan a dejar los sistemas monárquicos (o a mantenerlos pero con representatividad de los ciudadanos) para pasar a organizarse bajo sistemas democráticos republicanos.

Más adelante hacia el Siglo XX, muchos estados tomaron como modelo el Estado del Bienestar (wellfare state).

Más cerca en el tiempo, “Al final de los años setenta del Siglo XX, la crisis económica mundial dificultó la viabilidad del modelo de Estado de bienestar construida por los países industrializados y post-industrializados después de la segunda guerra mundial. Frente a dicha crisis, surgió una propuesta de corte neoliberal-conservador que perseguía restablecer el equilibrio fiscal y de la balanza de pagos de los países en crisis. Para ello se promovió la reducción del tamaño del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento predominante del desarrollo.”<sup>1</sup> (retomando lo que en 1776 Adam Smith, afirmó en la primera gran obra de la economía moderna La riqueza de las naciones, que: la

---

<sup>1</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 3.

competencia inducía a los individuos, en la búsqueda de sus propios intereses, a fomentar el interés público, como si fueran conducidos por una mano invisible<sup>2</sup>).<sup>3</sup> “Contrario a lo que se afirmó, años después de la aplicación de las medidas neoliberales, los problemas de desarrollo se agudizaron en la región, los mercados nacionales se debilitaron, no hubo crecimiento económico, la pobreza se expandió, la gobernabilidad decayó y el Estado que había sido desmantelado perdió su capacidad de respuesta a los nuevos desafíos”<sup>4</sup>.

## **2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO<sup>5</sup>**

Los fallos del mercado es una de las razones para la intervención del Estado y así, a través de esa intervención, poder eliminarlos para lograr la eficiencia en los mercados.

Las causas de los fallos del Mercado son:

- 1) Fallo de la competencia, es necesario que haya competencia.
- 2) Bienes públicos: Son ciertos bienes que, o no son suministrados por el mercado o, si lo son, la cantidad suministrada es insuficiente. Un ejemplo de gran escala es la defensa nacional.
- 3) Externalidades: Los casos en los que los actos de una persona imponen costes a

---

<sup>2</sup> Smith, Adam, Indagación de la Naturaleza y las Causas de la Riqueza de las Naciones. 1961. Página 395.

<sup>3</sup> Stiglitz, Joseph. La Economía del Sector Público. Diciembre 1995. Página 63.

<sup>4</sup> CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 3.

<sup>5</sup> Stiglitz, Joseph. La Economía del Sector Público. Diciembre 1995. Capítulo 3.

otras se denominan externalidades negativas (se intentan limitar esas actividades), las externalidades positivas son aquellas en las que los actos de una persona benefician a otras (se busca promocionarlas, en general).

4) Mercados incompletos: es cuando los mercados privados no suministran un bien o un servicio.

5) Fallos de la información: algunas de las actividades del Estado se justifican porque los consumidores tienen información incompleta y por la convicción de que el mercado no suministra por si solo información suficiente.

6) El desempleo, la inflación y el desequilibrio.

Las seis causas anteriores de los fallos del mercado impiden que la economía sea eficiente si no interviene el Estado; es decir, la economía de mercado, si se la deja sola, no es óptima en el sentido de Pareto. Pero incluso aunque lo fuera, hay otros dos argumentos que justifican la intervención del Estado.

1) Distribución de la renta: El hecho de que la economía sea eficiente en el sentido de Pareto no dice nada sobre la distribución de la renta, ya que los mercados competitivos pueden generar una distribución de la renta muy desigual y dejar a algunas personas con recursos insuficientes para vivir. Por lo dicho, **una de las actividades más importantes del Estado es redistribuir la renta.**

2) Los bienes preferentes: está relacionado con el temor de que el individuo pueda actuar en contra de su propio interés. Son bienes que el estado obliga a consumir, garantizando el beneficio que estos proporcionan a sus consumidores.

En el siguiente cuadro se resumen las causas de la intervención del Estado:

<b>Economía eficiente en el Sentido de Pareto</b>	<b>Causa que justifica la intervención del Estado</b>
NO	Fallo de la competencia
NO	Bienes públicos
NO	Externalidades
NO	Mercados incompletos
NO	Fallos de la información
NO	El desempleo, la inflación y el desequilibrio
SI	Distribución de la renta
SI	Los bienes preferentes

CUADRO 1 Resumen de las causas de la intervención del Estado<sup>6</sup>

### **2.3 PAPEL DEL ESTADO**

“En general, el papel del Estado en una economía – tanto capitalista como socialista – gira en torno a las siguientes tres funciones: i) Procurar la satisfacción de las necesidades públicas; ii) ajustar la distribución de la renta que se daría naturalmente en la economía; iii) procurar el desarrollo y la estabilidad de la economía. El énfasis en cada uno depende naturalmente de las diversas posturas filosóficas que se adopten, pero salvo posiciones extremistas, siempre existen cometidos que encajan en alguna de aquellas tres”.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Stiglitz, Joseph. La Economía del Sector Público. Diciembre 1995. Capítulo 3.

<sup>7</sup> Selección de Lecturas I del curso 2009. Cátedra de Legislación y Técnica Tributaria. Página 6. CECEA.

Por otra parte “el Estado constituye la máxima instancia de articulación de relaciones sociales. Desde el punto de vista de la gobernabilidad, el progreso económico y la reducción de la desigualdad social, el papel del Estado en las sociedades contemporáneas, y en particular en el área iberoamericana, es fundamental para el logro de niveles crecientes de bienestar colectivo”<sup>8</sup>.

En la misma línea “el Consejo Directivo del CLAD, reunido el 14 de octubre de 1998, aprobó el documento doctrinario Una Nueva Gestión Pública para América Latina, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Con ello, se reconoce que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que en la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social”<sup>9</sup>.

## **2.4 ALGUNOS PRINCIPIOS NORMATIVOS QUE RIGEN LA ACTUACIÓN DEL ESTADO**

---

<sup>8</sup> CLAD. Carta Iberoamericana de la Función Pública. 2003. Página 3.

<sup>9</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 3



### **2.4.1 Normativa Uruguay**

Visto la necesidad de la existencia del Estado y las distintas funciones que cumple, se exponen a continuación algunos principios que tienen que ver con la gestión de la calidad de la actuación del Estado, recogidos en normas constitucionales, legales y reglamentarias.

- 1) “En el procedimiento administrativo deberá asegurarse la celeridad, simplicidad y economía del mismo y evitarse la realización o exigencia de trámites, formalismos o recaudos innecesarios o arbitrarios que compliquen o dificulten su desenvolvimiento”<sup>10</sup>.
- 2) **Eficiencia en la utilización de los recursos** asignados para la gestión de expedientes<sup>11</sup>.
- 3) **Sistemas de control de gestión adecuados e indicadores de eficacia, eficiencia y calidad** para los programas presupuestarios en ejecución<sup>12</sup>.
- 4) La Oficina de Planeamiento y Presupuesto tendrá como cometido “efectuar la evaluación técnica previa, concomitante y posterior a su ejecución, de los programas y proyectos comprendidos en el Presupuesto Nacional, informando sobre la eficacia, eficiencia e impacto de éstos”<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Decreto 500/991. Abril 2008. Artículo 8.

<sup>11</sup> Decreto 232/2010. Agosto de 2010. Artículo 14.

<sup>12</sup> Decreto 194/997. TOCAF. 2008. Artículo 145.

<sup>13</sup> Decreto 194/997. TOCAF. 2008. Artículo 144 literal c.

- 5) Principios generales de actuación y contralor de los organismos estatales en materia de contrataciones que apuntan a la **eficacia y eficiencia** (flexibilidad, delegación, ausencia de ritualismo, principio de la materialidad frente al formalismo) así como a la **igualdad y transparencia** (publicidad, igualdad de los oferentes y la concurrencia en los procedimientos competitivos para el llamado y la selección de las ofertas)<sup>14</sup>.
- 6) Debe haber: **Rendición de Cuentas** y Balance de Ejecución Presupuestal que deberán contener “estados demostrativos:
- 1) Del grado de cumplimiento de los objetivos y metas programadas, indicando los previstos y los alcanzados y su costo resultante”<sup>15</sup>.
  - 7) Control externo de **eficiencia** por parte del Tribunal de Cuentas<sup>16</sup>.
  - 8) “El análisis administrativo de costos y rendimientos y la información sobre la eficiencia de los Organismos y cumplimiento de programas estará a cargo de las Oficinas de Planeamiento y Presupuesto nacional, municipal o sectorial, sin perjuicio de las medidas que en tal sentido adopten los Organismos respectivos”<sup>17</sup>.
  - 9) “El sistema de control interno de los actos y la gestión económico-

---

<sup>14</sup> Decreto 194/997. TOCAF. 2008. Artículo 131.

<sup>15</sup> Decreto 194/997. TOCAF. 2008. Artículo 110.

<sup>16</sup> Decreto 194/997. TOCAF. 2008. Artículo 105.

<sup>17</sup> Decreto 194/997. TOCAF. 2008. Artículo 104.

financiero estará encabezado por la Auditoría Interna de la Nación”<sup>18</sup>

10) Referente al procedimiento de adjudicación de contrataciones: “se hará a la oferta que se considere más conveniente, apreciando el dictamen de la Comisión Asesora de Adjudicaciones sin que sea preciso hacer la adjudicación a favor de la de menor precio, salvo en identidad de circunstancias y calidad.”<sup>19</sup>.

11) “La ley creará el Servicio Civil de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, que tendrá los cometidos que ésta establezca para asegurar una administración eficiente”<sup>20</sup>. Por este artículo de la constitución se creó a través de la ley N° 15.757 la Oficina Nacional del Servicio Civil.

**12) Responsabilidad:** “El Estado, los Gobiernos Departamentales, los Entes Autónomos, los Servicios Descentralizados y, en general, todo órgano del Estado, serán civilmente responsables del daño causado a terceros, en la ejecución de los servicios públicos, confiados a su gestión o dirección.”<sup>21</sup>

#### **2.4.2 Código Iberoamericano de Buen Gobierno**

Este código, firmado por Uruguay, refleja un compromiso entre varios gobiernos

---

<sup>18</sup> Decreto 194/997. TOCAF. 2008. Artículo 92.

<sup>19</sup> Decreto 194/997. TOCAF. 2008. Artículo 59.

<sup>20</sup> Constitución de la República. 2004. Artículo 60.

<sup>21</sup> Constitución de la República. 2004. Artículo 24.

latinoamericanos. En sus fundamentos contiene: principios básicos que guían la acción, valores y definición de buen gobierno. Los mismos se expresan a continuación.

“Los principios básicos que guiarán la acción del buen gobierno son:

- a. El respeto y reconocimiento de la dignidad de la persona humana.
- b. La búsqueda permanente del interés general.
- c. La aceptación explícita del gobierno del pueblo y la igualdad política de todos los ciudadanos y los pueblos.
- d. El respeto y promoción de las instituciones del Estado de Derecho y la justicia social.”<sup>22</sup>

“Los valores que guiarán la acción del buen gobierno son, especialmente:

Objetividad, tolerancia, integridad, responsabilidad, credibilidad, imparcialidad, dedicación al servicio, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, igualdad de género y protección de la diversidad étnica y cultural, así como del medio ambiente.”<sup>23</sup>

#### **2.4.2.1 Buen Gobierno**

“Se entiende por buen gobierno aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la

---

<sup>22</sup> CLAD. CÓDIGO IBEROAMERICANO DE BUEN GOBIERNO. 2006. Página 3.

<sup>23</sup> CLAD. CÓDIGO IBEROAMERICANO DE BUEN GOBIERNO. 2006. Página 3.

pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho.”<sup>24</sup>

## **2.5 CONCLUSIÓN**

**El Estado debe realizar sus actividades eficaz y eficientemente, y deberá demostrar que así lo hizo, a la vez que será responsable de los perjuicios que cause.**

Estos puntos serán retomados en el capítulo 4, donde se verá la relación entre la calidad y el Estado.

---

<sup>24</sup> CLAD. CÓDIGO IBEROAMERICANO DE BUEN GOBIERNO. 2006. Página 3-4.

### **3. CALIDAD, GESTIÓN DE LA CALIDAD, MODELOS**

#### **3.1 CALIDAD**

##### **3.1.1 Concepto**

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, "calidad" es: "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor"<sup>25</sup>. Según otra acepción de la misma fuente: buena calidad, significa superioridad o excelencia<sup>26</sup>. En otra acepción, más próxima a la definición de la norma ISO 9000:2005, dice: "Condición o requisito que se pone en un contrato."<sup>27</sup> Calidad es según la norma ISO 9000:2005: "grado en el que un conjunto de **características** (3.5.1) inherentes cumple con los requisitos"<sup>28</sup>.

La American Society for Quality Control define la calidad como: las características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.<sup>29</sup>

Según Joseph Moses Juran Calidad es: "aquellas *características del producto* que se ajustan a las necesidades del cliente y que por tanto le satisfacen."<sup>30</sup>

Actualmente el concepto de calidad ha trascendido la referencia a la producción

---

<sup>25</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. 26/08/2010.

<sup>26</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. 26/08/2010.

<sup>27</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. 26/08/2010.

<sup>28</sup> UNIT – ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. 2005. Página 8. 33p.

<sup>29</sup> American Society for Quality. 2011. Disponible en: <http://asq.org/glossary/q.html> .

<sup>30</sup> Juran, Joseph. Manual de calidad de Juran. Volumen I. 2001 . Página 2.2

del producto integrándolo a la organización como un todo. En ese sentido en el ámbito empresarial el término "calidad" se refiere a la gestión total, que abarca no sólo la satisfacción de los clientes sino también la satisfacción de los empleados, diseñadores del producto o servicio, el interés de los inversionistas y la sociedad toda. En otras palabras, la calidad ha trascendido el proceso de manufactura o la prestación del servicio y se ha extendido a todas las áreas de la organización<sup>31</sup>.

Joseph Moses Juran concluye que: “mientras el Siglo XX ha sido <<el siglo de la productividad>>, el XXI será conocido como <<siglo de la calidad>>.”<sup>32</sup>

## **3.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **3.2.1 Definiciones**

#### **3.2.1.1 Gestión de la Calidad Total**

##### **3.2.1.1.1 HISTORIA**

“Gestión de la Calidad Total (GCT), o sea Total Quality Control (TQC), es un modelo gerencial creado en Japón durante la ocupación de los aliados, después de la rendición incondicional de Japón en el año 1945”<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Organización Panamericana de la Salud. Curso de Gestión de Calidad para Laboratorios. 2005.

<sup>32</sup> Juran, Joseph. Manual de calidad de Juran. Volumen I. 2001. Página 2.19

<sup>33</sup> Bonilla, José A. SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. I ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS

A partir de los años 50 y debido a la victoria del régimen comunista en China, los Estados Unidos enviaron a Japón cuantiosos recursos financieros y humanos. De estos últimos se destacaron dos especialistas: William Edwards Deming y Joseph Moses Juran, que a partir del año 1954 consiguieron una hazaña que no se había podido lograr en su país de origen: combinar la escuela técnica (que surge con Frederick Winslow Taylor) con la humanista (que surge de los aportes de Douglas Mc Gregor, Frederick Irving Herzberg y Abraham Harold Maslow).<sup>34</sup>

“La integración de esas dos escuelas en el Japón, llevó a este país a un enorme suceso en la década del 70, oportunidad en la cual casi quebró la industria automotriz americana”<sup>35</sup>.

### 3.2.1.1.2 VERTIENTES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Calidad Total Clásica. Procedente de Japón, forjada durante 20 años (1954-1975) en las principales industrias de ese país. A través de su aplicación generalizada pasó de ser un país arrasado por la guerra a una potencia mundial<sup>36</sup>.

“**El modelo clásico** tiene dos vertientes esenciales: **la técnica**, la cual proporciona instrumentos simples y pragmáticos pero extremadamente eficientes, capaces de

---

FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Parte I). Página 1.

<sup>34</sup> Bonilla, José A. SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. I ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Parte I).

<sup>35</sup> Bonilla, José A. SERIE CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO. PROYECTO PRELIMINAR SOBRE IMPLANTACION DE LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA NACIONAL. 6p. Página 3.

<sup>36</sup> Bonilla, José A. SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. I ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Parte I).



contribuir de forma significativa al combate de los problemas identificados y **la humana**, preocupada con el **crecimiento de las personas** en la organización.<sup>37</sup>

Calidad Total Mecanicista: Es la adopción del modelo clásico, siguiendo el enfoque gerencial americano, es decir enfocado a resultados de corto plazo. Sólo utiliza las técnicas y deja de lado la vertiente humana del modelo<sup>38</sup>.

Calidad Total Auténtica. Este es un **modelo en fase incipiente**, representa una actualización y expansión del modelo clásico, ya que incluye temáticas que no existían o no eran discutidas en el momento de la creación del modelo clásico.

Estos temas incluyen: el desarrollo sustentable, la definición de cliente como todas las partes que se ven afectadas por los productos o servicios que fabrica o presta la organización. Otro aspecto que incluye es el desarrollo de los trabajadores dentro y fuera de la organización<sup>39</sup>.

Resumen:

<b>Vertiente de la Gestión de la Calidad Total</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Década</b>
Calidad Total Clásica	Técnico y humano	40-50
Calidad Total Mecanicista	Técnico	80
Calidad Total Auténtica	Técnico y humano	90

CUADRO 2 Resumen vertientes Gestión de la Calidad Total<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Bonilla, José A. SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. I ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Parte I). Página 3.

<sup>38</sup> Bonilla, José A. SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. I ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Parte I).

<sup>39</sup> Bonilla, José A. SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. I ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Parte I).

<sup>40</sup> Construido a partir de datos en: Bonilla, José A. SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. I ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Parte I).

### **3.2.1.2 Sistema de Gestión de la Calidad**

“Un **sistema de calidad** es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa”<sup>41</sup>.

Según ISO: sistema de gestión de la calidad es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí, para establecer la política y los objetivos y para la consecución de dichos objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad<sup>42</sup>.

## **3.3 MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **3.3.1 Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**<sup>43</sup>

**El siguiente resumen es extraído de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> López Rey, Susana. Implantación de un Sistema de Calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización. 2006. Página 12.

<sup>42</sup> UNIT – ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. 2005.

<sup>43</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008.

<sup>44</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008.

### 3.3.1.1 Introducción

“La transformación y mejora de la calidad en la gestión pública deben abordarse siguiendo un proceso estructurado a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que los cambios sustanciales y sostenibles se lograrán en el largo plazo”<sup>45</sup>.

La estrategia de calidad tiene que ser anticipativa y adaptativa, siempre atenta a los cambios en su entorno, lo que le dará a los organismos públicos una mayor capacidad de respuesta.

Para la cabal aplicación de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, es necesario un fuerte liderazgo y compromiso público de las autoridades políticas y del nivel directivo de la Administración Pública. También para los procesos de mejora, la evaluación de la calidad debería incluir: la evaluación de la gestión del servicio y de la calidad de las instituciones.

La implementación de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública “implica la adecuación de la normativa interna, la eficiencia de los procesos y estructuras y la madurez organizacional, contribuyendo a fortalecer el desarrollo institucional”<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 25.

<sup>46</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Páginas 25-26.

### **3.3.1.2 Generalidades**

“Los ciudadanos tienen derecho a una gestión pública de calidad, que estará reconocida por los ordenamientos jurídicos nacionales”<sup>47</sup>. “El reto de la calidad en la gestión pública es su orientación al servicio de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y su compromiso en alcanzar una sociedad de bienestar.”<sup>48</sup>

Los procesos de gestión pública deben buscar la creación de valor público y esto debe reflejarse en resultados e impactos cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones.

Los Organismos Públicos deberán orientar sus esfuerzos para contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de forma sostenible (siempre que no sean incompatibles con sus atribuciones legales), estos esfuerzos se deberán hacer sin dejar de cumplir también con sus atribuciones legales.

### **3.3.1.3 Elementos**

#### **3.3.1.3.1 DE LOS RECURSOS HUMANOS**

##### **3.3.1.3.1.1 Desarrollo de capacidades de los empleados públicos**

---

<sup>47</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 12.

<sup>48</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 14.

El “éxito de una Administración Pública depende del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos. Valorar a los funcionarios públicos, significa que la alta dirección se comprometa con su satisfacción, desarrollo y bienestar, estableciendo además prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado.”<sup>49</sup>

#### 3.3.1.3.1.2 Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos

La experiencia y conocimiento de los empleados públicos es clave en la aportación de sugerencias para la mejora continua de la calidad de la gestión pública. Por lo tanto, resulta conveniente tener sistemas que regulen y promuevan la participación de los funcionarios públicos.

#### 3.3.1.3.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

##### 3.3.1.3.2.1 Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad

“El aprendizaje y la innovación son determinantes para la mejora de la calidad y la sostenibilidad en el cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública. Por otra parte, la mejora continua y la innovación facilitan el desarrollo

---

<sup>49</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 16.

de nuevos servicios, nuevos procesos para la gestión, así como su racionalización, simplificación y normalización.”<sup>50</sup>

#### 3.3.1.3.2.2 La gestión del conocimiento requiere

“a. El desarrollo de procesos sistemáticos para captar e incorporar, generar, adaptar y difundir la información y el conocimiento adquirido.

b. La sistematización, formalización y normalización de procesos, donde se establezcan protocolos para la generación, validación y difusión de conocimiento.

c. La institucionalización de la gestión del conocimiento como rutina organizativa.

d. La disponibilidad de inventarios de competencias generales y técnicas, actitudes y aptitudes.”<sup>51</sup>

e. El desarrollo de procesos de gestión de los documentos en general.

“f. El establecimiento de mecanismos de intercambio de experiencias y redes de acceso o interconexión que permitan la identificación de las mejores prácticas”<sup>52</sup>.

#### 3.3.1.3.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

“La dirección estratégica supone un enfoque flexible, que se anticipa y adapta a las necesidades de la sociedad. Permite analizar y proponer soluciones, para

---

<sup>50</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 17.

<sup>51</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Páginas 23 y 24.

<sup>52</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 24.

orientar a la Administración Pública a una visión u horizonte en un plazo determinado.”<sup>53</sup>

#### 3.3.1.3.3.1 La dirección estratégica se basa en el ciclo de mejora

Implica el “establecimiento de objetivos y planificación, desarrollo de forma sistemática y a través de procesos de las actuaciones planificadas, comprobación de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos establecidos y adaptación continua de la planificación estratégica (ver ciclo PHVA en 3.3.3.2).

La repetición sucesiva del ciclo de mejora permite alcanzar la mejora continua de la calidad del servicio al ciudadano y, por ende, una Administración Pública en transformación y actualizada.”<sup>54</sup>

#### 3.3.1.3.4 DE LOS CLIENTES

##### 3.3.1.3.4.1 Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana

“El análisis comparado entre las expectativas del ciudadano y su nivel de satisfacción permitirá identificar potenciales áreas de mejora de la calidad del servicio.”<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 18.

<sup>54</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Páginas 18 y 19.

<sup>55</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 23.

#### 3.3.1.3.4.2 Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos

“El desarrollo de procesos sistemáticos y organizados para obtener información a través de sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos con respecto al servicio prestado, y la capacidad de escucha y de respuesta efectiva y eficaz.”<sup>56</sup>

#### 3.3.1.3.5 GESTIÓN POR PROCESOS

“Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar.”<sup>57</sup>

##### 3.3.1.3.5.1 La gestión por procesos implica

a. La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas, de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.

b. La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización: procesos clave u

---

<sup>56</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 19.

<sup>57</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 16.



operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.

c. La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.

d. La definición secuencial detallada y precisa de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.

e. La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.

f. La definición de indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.

g. La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.

h. La implantación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.”<sup>58</sup>

### 3.3.1.3.6 ACCIONES GUBERNAMENTALES

#### 3.3.1.3.6.1 Mejora de la normatividad

“La mejora de la normatividad persigue el establecimiento de un marco normativo

---

<sup>58</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Páginas 20 y 21.

sencillo que facilite la eficacia, eficiencia, agilidad y adaptabilidad de los procesos y procedimientos, y, por ende, la mejora en la prestación del servicio a los ciudadanos, así como la productividad nacional.”<sup>59</sup>

#### 3.3.1.3.6.2 El Gobierno Electrónico

La “Administración Pública buscará la optimización de las tecnologías de la información y la comunicación, para la mejora y acercamiento del servicio a las necesidades ciudadanas, así como de la propia gestión pública, mejora de la atención, trámites en línea, participación y transparencia.”<sup>60</sup>

#### 3.3.1.3.7 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

“La evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la estrategia se realiza a través del seguimiento de indicadores, la revisión del cumplimiento de los objetivos y planes establecidos, además de la opinión extraída de los diferentes grupos de interés, o como resultado de la realización de evaluaciones y auditorías.”<sup>61</sup>

#### 3.3.1.3.8 ADOPCIÓN DE OTROS MODELOS

---

<sup>59</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 22.

<sup>60</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 22.

<sup>61</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 22.

#### 3.3.1.3.8.1 Sistemas de gestión normalizados

La implantación de sistemas de gestión normalizados facilita el desarrollo de un proceso de evaluación y mejora continua, y al mismo tiempo implica la adopción de la gestión por procesos. Se recomienda la adopción de modelos de gestión integrados, que abarquen: calidad, medio ambiente y salud, y seguridad laboral.

#### 3.3.1.3.8.2 Adopción de modelos de excelencia

“La adopción de modelos de excelencia, integrales u holísticos, facilita la comprensión de las dimensiones más relevantes de la realidad de los órganos y entes públicos y permite establecer unos criterios orientadores, homogéneos, tanto para el análisis sistemático y riguroso como para lograr la acción coherente.”<sup>62</sup>

#### 3.3.1.3.8.3 Premios a la Calidad o Excelencia

“Los premios a la calidad o premios a la excelencia respaldados por modelos de excelencia constituyen instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y reconocimiento de la gestión, resultando de gran utilidad para el

---

<sup>62</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 20.

intercambio y difusión de las mejores prácticas.”<sup>63</sup>

### **3.3.2 Modelo de Excelencia de la EFQM**

**El siguiente resumen es extraído de la Guía de Autoevaluación para la Administración Pública<sup>64</sup>**

#### **3.3.2.1 La estructura del Modelo**

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no – prescriptivo, “es al mismo tiempo un instrumento de autoevaluación y de gestión. Sirve tanto para conocer en qué posición se encuentra una organización, como para orientar su gestión de acuerdo con los principios de la gestión de calidad.”<sup>65</sup> “De la preocupación por la mejora surge la necesidad de analizar cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización y, a partir de la información obtenida es posible poner en marcha planes de mejora que vayan dirigidos a las áreas más críticas cuyas deficiencias se hayan hecho patentes.”<sup>66</sup>

Se resume gráficamente el Modelo en el CUADRO 3 Descripción Esquemática

---

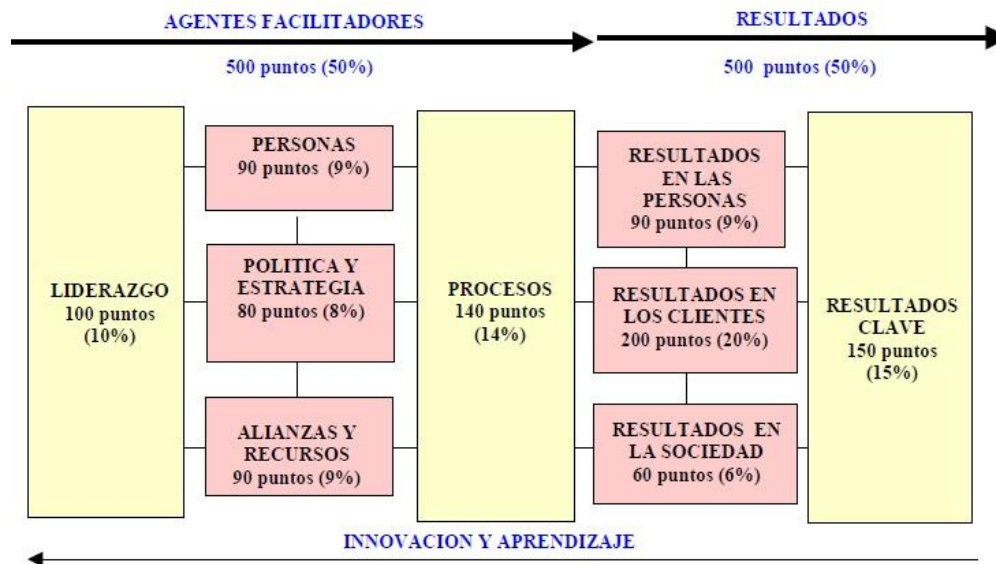
<sup>63</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 20.

<sup>64</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006.

<sup>65</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 7.

<sup>66</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 7.

del Modelo EFQM, en donde se plasman las interrelaciones de los elementos del Modelo.



CUADRO 3 Descripción Esquemática del Modelo EFQM<sup>67</sup>

El Modelo EFQM de Excelencia se compone de nueve criterios (que son los nueve rectángulos incluidos en el CUADRO 3) “reunidos en dos grandes grupos: los criterios Agentes Facilitadores y los criterios Resultados. Los primeros tratan sobre lo que la organización hace y aluden a factores causales cuyos efectos se materializan en los segundos. Los criterios que hacen referencia a "resultados" tratan sobre lo que la organización logra. Los "resultados" son consecuencia de los "agentes facilitadores", y los "agentes facilitadores" se mejoran utilizando el “feedback” de los "resultados". Asimismo, en dicho cuadro se aprecia la ponderación aplicada a la asignación de puntos a cada uno de los criterios

<sup>67</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 8.

conforme al Modelo, ya que no todos los criterios tienen un mismo peso en la puntuación final.

Los criterios se encuentran interrelacionados no sólo dentro de cada grupo sino dentro del conjunto del Modelo. Cada uno de los criterios se compone de diferentes subcriterios, hasta un total de 32 y éstos se despliegan, a su vez, en diversos elementos a considerar.”<sup>68</sup>

“Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.”<sup>69</sup>

### **3.3.2.2 El esquema lógico Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión (REDER)**

“En el núcleo del modelo se encuentra un esquema lógico que se denomina REDER lo forman cuatro elementos:

1) Resultados. 2) Enfoque. 3) Despliegue. 4) Evaluación y Revisión.

Este esquema lógico reproduce el ciclo PDCA”<sup>70</sup> (Plan Do Check Act), el ciclo PDCA, será visto en el apartado 3.3.3.2, se verá en su traducción al español

---

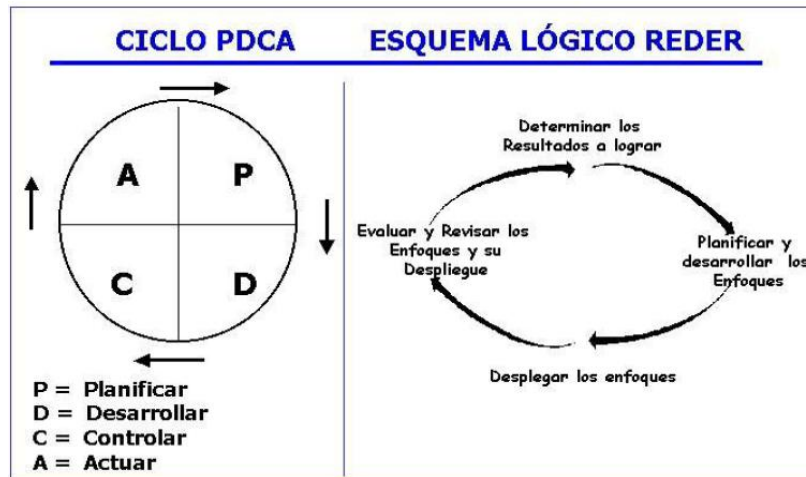
<sup>68</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 7.

<sup>69</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 8.

<sup>70</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 9.

"Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA)). Este ciclo establece lo que una organización necesita realizar para alcanzar la Excelencia.

APLICACIÓN DEL ESQUEMA LÓGICO REDER:



CUADRO 4: Esquema lógico REDER<sup>71</sup>

A continuación se describen con detalle los elementos del concepto REDER que deben abordarse.

**Enfoque:**

El enfoque abarca lo que una organización planifica hacer y las razones para ello.

**Despliegue:**

El despliegue se ocupa de cómo una organización implanta sistemáticamente el enfoque.

**Evaluación y Revisión:**

Aquí se aborda lo que hace una organización para evaluar, revisar y mejorar el

<sup>71</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 10.

enfoque y el despliegue de dicho enfoque.

### **Resultados:**

Los resultados se ocupan de los logros que está alcanzando una organización.

### **3.3.2.3 Criterios del modelo EFQM de Excelencia**

#### **3.3.2.3.1 CRITERIOS AGENTES FACILITADORES**

##### **3.3.2.3.1.1 Liderazgo**

“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.”<sup>72</sup> “Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización”<sup>73</sup>.

##### **3.3.2.3.1.2 Política y Estrategia**

Implica implantar la misión y visión de la organización desarrollando una

---

<sup>72</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 12.

<sup>73</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 12.



estrategia centrada en sus grupos de interés, considerando el mercado y sector donde operan. Se deben desarrollar y desplegar políticas, planes, objetivos y procesos para realizar la estrategia.

#### 3.3.2.3.1.3 Personas

Las organizaciones deben gestionar y desarrollar el potencial de las personas que las integran, en todos sus niveles de agregación. Deben fomentar la justicia e igualdad e implicar y facultar a las personas. Este criterio también implica que la organización manifieste su interés, se comunique, recompense y dé reconocimiento a las personas, logrando su motivación y compromiso, y así orienten sus capacidades y conocimientos hacia el logro de beneficios para la organización.

#### 3.3.2.3.1.4 Alianzas y Recursos

Las organizaciones deben planificar y gestionar las “las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades

actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.”<sup>74</sup>

#### 3.3.2.3.1.5 Procesos

Las organizaciones deben diseñar, gestionar y mejorar sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

#### 3.3.2.3.2 CRITERIOS RESULTADOS

##### 3.3.2.3.2.1 Resultados en los Clientes

Este criterio supone para las organizaciones la medición de manera exhaustiva de la percepción de sus clientes y la utilización de indicadores de rendimiento para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la organización, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

##### 3.3.2.3.2.2 Resultados en las Personas

Las organizaciones deben medir de manera exhaustiva la percepción de las

---

<sup>74</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 18.

personas que las integran. Este criterio también implica la utilización de indicadores de rendimiento para: supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas y anticipar sus percepciones.

#### 3.3.2.3.2.3 Resultados en la Sociedad

Implica la medición exhaustiva de la percepción de la sociedad respecto de la organización y la utilización de indicadores de rendimiento para: supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la organización y anticipar las percepciones de la sociedad.

#### 3.3.2.3.2.4 Resultados Clave

Se deben medir exhaustivamente los resultados clave definidos por la organización y acordados en su política y estrategia; también se deben utilizar Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización para supervisar y entender los procesos y, predecir y mejorar sus probables resultados.

### **3.3.3 Modelo Familia de Normas ISO 9000**

**El siguiente resumen es extraído de la Norma ISO 9001:2008<sup>75</sup>**

### **3.3.3.1 Contenido**

La familia de normas ISO 9000 se compone de las normas ISO 9000, 9001 y 9004.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9000 especifica los términos utilizados en las normas ISO 9001 y 9004.

La Norma ISO 9004 proporciona orientación a la dirección, proporcionando un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001: trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción. Esta norma no es certificable.

Se presentará solamente la norma ISO 9001 ya que es la que establece los requisitos que deben seguir las organizaciones para certificarse.

### **3.3.3.2 Descripción**

La norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos se muestra

---

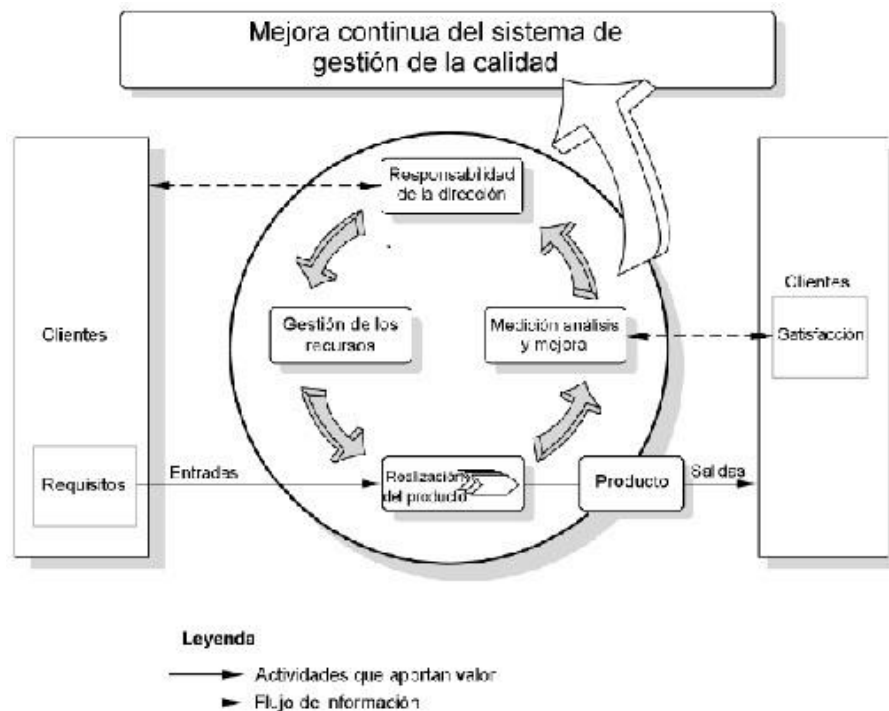
<sup>75</sup> UNIT-ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la Calidad – Requisitos. 2008. 31p. Montevideo. Uruguay.

en la CUADRO 5, este cuadro ilustra los vínculos entre los procesos:

- a) responsabilidad de la dirección,
- b) gestión de los recursos,
- c) realización del producto y
- d) medición análisis y mejora.

Este cuadro muestra que los clientes son importantes respecto a la definición de los requisitos como elementos de entrada.

El modelo mostrado en el CUADRO 5 cubre todos los requisitos establecidos por la norma ISO 9001, pero no refleja los procesos detalladamente.



CUADRO 5 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos<sup>76</sup>

<sup>76</sup> UNIT-ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la Calidad – Requisitos. 2008. Página viii. 31p. Montevideo. Uruguay.

La Norma ISO 9001 promueve la utilización de la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos.

Hacer: implementar dichos procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de lo actuado.

Actuar: tomar acciones, en base a la verificación, para la mejora de los procesos.

### **3.3.3.3 Elementos**

La norma contiene ciertos elementos a través de los cuales garantiza lo que es la eficacia, entendida como la satisfacción de los requisitos del cliente.

#### **3.3.3.3.1 GESTIÓN POR PROCESOS**

Requiere el desarrollo de una gestión por procesos, determinando los procesos necesarios y gestionándolos de manera eficaz.

#### **3.3.3.3.2 DOCUMENTACIÓN**

Hace énfasis en lo que es la documentación, y el control de la misma, que incluye:

la política de la calidad y los objetivos de la calidad, un manual de la calidad, los procedimientos documentados y los registros que la propia norma exige y los que la organización determine como necesarios. Este énfasis le permite a la organización contar con la documentación necesaria en el lugar donde se necesita, por ejemplo: no puede haber un procedimiento escrito obsoleto en uso, que la organización hubiera determinado que no se utilice más.

#### 3.3.3.3.3 LIDERAZGO

El modelo explicita lo que son las responsabilidades de la dirección, esta debe estar enfocada hacia la satisfacción del cliente, debe establecer los lineamientos para la acción de la organización, planificar para gestionar los procesos, también es responsable de la comunicación en general, debe realizar la revisión del sistema de gestión de la calidad y debe asegurar los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

#### 3.3.3.3.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Se establecen pautas respecto a la gestión de los recursos: respecto a los recursos humanos establece para el caso que la actividad que realiza el personal afecte el cumplimiento de los requisitos del producto, este personal debe ser competente en base a su educación, formación, habilidades y experiencia. Respecto a la

infraestructura requiere que se determine, proporcione y mantenga la infraestructura que sea necesaria para cumplir con los requisitos del producto.

También se refiere al ambiente de trabajo requiriendo que sea determinado y gestionado para lograr cumplir con los requisitos del producto.

Establece para las compras que se debe asegurar de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.

#### 3.3.3.3.5 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La norma establece que se deben determinar los requisitos relacionados con el producto, lograr una eficaz comunicación con el cliente y que la realización del producto o la prestación del servicio se debe planificar y llevar a cabo bajo condiciones controladas (es decir que los procesos de producción no estén fuera de los rangos establecidos por la organización). Se establece que la organización debe preservar el producto durante: el proceso interno y la entrega al destino previsto, para mantener la conformidad con los requisitos.

La norma también especifica requisitos para lo que son las actividades de Diseño y desarrollo con el fin de que los productos diseñados cumplan con los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto.

En cuanto a la identificación y trazabilidad, establece que si la organización lo considera adecuado se debe identificar el producto, y cuando la trazabilidad es un requisito la organización debe controlar la identificación única del producto y



mantener registros.

Otro aspecto importante es la responsabilidad por los bienes que son propiedad del cliente cuando estén bajo el control de la organización.

Se establecen requisitos respecto a los dispositivos de seguimiento y medición para que las mediciones de los mismos sean confiables, ya que si estas no son confiables la empresa puede considerar, en base a estos dispositivos, que lo producido cumple con los requisitos establecidos cuando en realidad no cumple.

#### 3.3.3.3.6 MEJORA CONTINUA

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones que se tomaron para corregir las causas que resultaron en los productos que no cumplen con los requisitos establecidos, las acciones que se tomaron para corregir las causas que potencialmente pueden derivar en productos que no cumplan con los requisitos establecidos, y la revisión por la dirección.

La norma establece que la organización debe efectuar el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Un punto muy importante para la norma son los productos que no cumplen con los requisitos establecidos, ya que establece varias acciones para que no lleguen a manos de los clientes, también requiere que se tomen acciones para que no se

vuelva a reiterar las causas que resultaron en los productos que no cumplen con los requisitos establecidos. La norma obliga también a trabajar sobre lo que son las causas que ocasionen posibles incumplimientos de los requisitos.

### **3.3.4 Modelo de Mejora Continua (MMC) de INACAL**

#### **3.3.4.1 Introducción**

El MMC está basado en la autoevaluación. “Esta autoevaluación implica un análisis riguroso sistemático de los elementos gestionados por la organización y de los resultados obtenidos, utilizando los criterios establecidos en el MMC. Permite verificar el grado de consecución de los requisitos de dicho modelo de referencia. Este proceso de autoevaluación culmina con el desarrollo y puesta en marcha de un plan de mejora en todas las áreas de gestión. En este sentido, la autoevaluación es un proceso de dirección que define planes de actuación concretos cuyo objetivo es aumentar la efectividad de los procesos de la organización para mejorar los resultados.

Pero el MMC, además de ser un instrumento para realizar la autoevaluación, puede ser considerado como una guía para la implementación de la mejora continua, ya que el modelo sintetiza los principios y fundamentos de la calidad total y los presenta de una forma clara y en un lenguaje accesible, que permite a la dirección su operativización. Tanto en la definición de las distintas áreas de

evaluación (agentes facilitadores) como en su aclaración a través de los temas de evaluación, se va indicando lo que hay que hacer para conseguir la excelencia.”<sup>77</sup>

#### **3.3.4.2 La estructura del Modelo de Mejora Continua**

Se analizará el MMC para organizaciones grandes, ya que este modelo incluye las áreas de evaluación del Modelo para organizaciones pequeñas y medianas.

Este modelo contiene ocho áreas de evaluación.

“El Modelo de Mejora Continua no describe explícitamente las interrelaciones entre los distintos agentes y los resultados. Sin embargo, el conocimiento de estas interrelaciones es importante para identificar sobre qué agentes es necesario actuar para mejorar un determinado resultado. El conocimiento de la estructura de interrelaciones entre los agentes y resultados es determinante para la utilidad del MMC como herramienta de gestión.”<sup>78</sup>

#### **3.3.4.3 Desglose de los elementos del Modelo**

Resumen extraído del Modelo de Mejora Continua Uruguayo<sup>79</sup>.

En el siguiente cuadro se muestran las relaciones entre las diferentes áreas de

---

<sup>77</sup> González, Alberto; Miles,John; Sorondo, Alvaro; Zeballos; Fernando. El Modelo de Mejora Continua del Uruguay. Análisis de las relaciones estructurales subyacentes y de la evolución de la puntuación. Abril de 2009. Página 5.

<sup>78</sup> González, Alberto; Miles,John; Sorondo, Alvaro; Zeballos; Fernando. El Modelo de Mejora Continua del Uruguay. Análisis de las relaciones estructurales subyacentes y de la evolución de la puntuación. Abril de 2009. Página 7.

<sup>79</sup> Instituto Nacional de la Calidad. Modelo de Mejora Continua: Premio Nacional de Calidad. 2010. 78p.

evaluación:



CUADRO 6 Relaciones entre las Áreas del MMC<sup>80</sup>

Las ocho áreas de evaluación representadas en el cuadro, se explicitarán a continuación.

### 3.3.4.3.1 LIDERAZGO

Se evalúa el compromiso y participación directa de la Alta Dirección como

<sup>80</sup> Instituto Nacional de la Calidad. Modelo de Mejora Continua: Premio Nacional de Calidad. 2010. Página 21.

responsable principal y final del proceso de mejora de la Calidad en la organización. También se evalúa como los valores de Calidad son integrados dentro del sistema de gestión de la organización.

#### 3.3.4.3.2 PLANEAMIENTO

Diagnostico de la capacidad de la organización para elaborar e implementar planes (tanto a nivel estratégico, como a nivel operativo) que refuercen la preferencia de sus clientes, la eficiencia y productividad de sus operaciones y que se reflejen en su: competitividad, salud financiera e imagen de organización socialmente responsable.

#### 3.3.4.3.3 DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Refiere al alcance y profundidad con que se desarrollan, involucran y estimulan a las personas para que participen en el proceso de mejora de la Calidad. Se verifica la consideración del potencial de creatividad e inteligencia de las personas y de su capacidad para colaborar activamente en la mejora, así como el esfuerzo para lograr y mantener un ambiente que facilite el desempeño excelente, la participación y el crecimiento.

#### 3.3.4.3.4 ENFOQUE EN EL CLIENTE EXTERNO

La Calidad debe estar centrada en lograr la satisfacción, retención y fidelidad de los clientes externos, exigiendo gran comunicación con el mercado y sensibilidad ante sus exigencias. Esta área evalúa cómo la organización mide la satisfacción de sus clientes, conoce sus expectativas y la verificación del cumplimiento de los estándares establecidos en los productos.

#### 3.3.4.3.5 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

Refiere a “la efectividad de la organización para definir, obtener y utilizar datos, mediciones e información para la toma de decisiones que conduzcan a una mayor productividad, un mejor posicionamiento en el mercado y que sostengan el proceso de Mejora Continua, considerando el desarrollo sustentable del negocio.”<sup>81</sup>

#### 3.3.4.3.6 GESTIÓN DE PROCESOS

Refiere al examen de los aspectos relacionados con los sistemas utilizados por la organización para garantizar la Calidad de los bienes y/o servicios producidos y la orientación de sus sistemas de control de los procesos hacia la Mejora Continua de la Calidad, evaluando si dichos procesos están bajo control. Se evalúan los

---

<sup>81</sup> Instituto Nacional de la Calidad. Modelo de Mejora Continua: Premio Nacional de Calidad. 2010. Página 37.

procesos sustantivos y de apoyo, también se evalúa el cumplimiento de los proveedores y se mide el grado de efectividad de la documentación para el apoyo a las actividades de la organización.

#### 3.3.4.3.7 IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE

Medida en que la organización hace presente su esfuerzo de Gestión Total de Calidad en su entorno físico, social y económico. También se mide el impacto de ese esfuerzo sobre el entorno. Se evalúa como la organización difunde la cultura de la Calidad en la comunidad y como preserva los ecosistemas.

#### 3.3.4.3.8 RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Diagnóstico del cumplimiento con el propósito para el que fueron establecidos: los mecanismos, sistemas y procedimientos (descritos en las áreas anteriores); y si están generando mejoras tangibles en los aspectos clave para la competitividad y el éxito de la organización. Se evalúan los resultados en la satisfacción de los clientes, de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores, así como resultados en el desarrollo de las personas que integran la organización. También se miden los resultados de mercado y financieros.

### **3.3.5 Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía**

A pesar de no ser un Modelo completo de Gestión de la Calidad, ya que no trata las temáticas de Liderazgo y Planificación Estratégica, se decidió incluirlo por su utilización en la Administración Central.

### **3.3.5.1 Introducción**<sup>82</sup>

El concepto de calidad en la Gestión Pública y los principios orientadores, que propugna el modelo, son los establecidos en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública vista en 3.3.1 de este trabajo.

OPP está trabajando en la implementación del Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía en los organismos de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados (excepto los del dominio comercial e industrial) e Intendencias. Este modelo se elaboró por OPP y fue aprobado por un comité técnico que está integrado por representantes de INACAL, LATU, UNIT, Oficina Nacional del Servicio Civil y la OPP misma. Hoy por hoy se está en la segunda versión del modelo<sup>83</sup>.

La base de ese modelo considera como fuente varios modelos de gestión de la

---

<sup>82</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. 40p.

<sup>83</sup> Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Pierina Acosta de Calidad de los Servicios Públicos del Área de Gestión y Evaluación del Estado. Septiembre 2010



calidad: toma requisitos que están establecidos en la norma ISO 9001, toma algunos aspectos: del Modelo de Mejora Continua, del Modelo CAF (modelo que se aplica a nivel internacional, que se aplica en la Unión Europea) y de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública<sup>84</sup>.

Se comenzó asumiendo que la mayoría de las unidades estaban prácticamente en cero en lo que tenía que ver con calidad. Entonces se empezó con un Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, se destaca que es calidad de atención y no calidad de gestión, para enfocarse en que la atención al ciudadano se mejorara. En esa orientación se desarrollaron algunas áreas de lo que es un modelo de mejora continua: desarrollo de personas, comunicación, gestión de recursos, procesos y metodología, medición y evaluación de resultados<sup>85</sup>.

Hay aspectos que están establecidos tanto en la norma ISO 9001, como en modelos de mejora continua, que en el Modelo desarrollado por OPP no están: el liderazgo, planificación estratégica, alianzas estratégicas, entre otros. Fue por decisión explícita de comenzar por lo que impacta más directamente en la atención al ciudadano, para ir evolucionando luego hacia un modelo de gestión de la calidad<sup>86</sup>.

---

<sup>84</sup> Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Pierina Acosta. Septiembre 2010

<sup>85</sup> Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Pierina Acosta. Septiembre 2010

<sup>86</sup> Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Pierina Acosta. Septiembre 2010

### **3.3.5.2 Acerca del Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía**

“La necesidad de mejorar las relaciones entre los ciudadanos y la Administración Pública, se considera hoy en todos los países como una obligación inexcusable.

La atención a la ciudadanía es uno de los pilares sobre los cuales se estructura la actividad de los organismos públicos y la prestación de un servicio de calidad permite un relacionamiento más cordial, cómodo y sencillo con la ciudadanía”.<sup>87</sup>

El Modelo “establece los lineamientos para acercar la Administración Pública a la comunidad, con base en una mejor coordinación de competencias y funciones administrativas a través de la sistematización de procesos; así como mediante la prestación de servicios oportunos y ágiles, del acceso equitativo y óptimo a los canales de información y la reducción de trámites, fortaleciendo la participación de la sociedad en la vigilancia y control de la gestión pública.”<sup>88</sup>

#### **3.3.5.2.1 FINALIDAD**

“- Poner a disposición de la Administración Pública un modelo a seguir para emprender un proceso de mejora de la calidad de la atención que permita a las unidades realizar una auto evaluación, y a partir de ésta elaborar un plan de mejora de la Calidad de la Atención.

---

<sup>87</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. Página 7.

<sup>88</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. Página 7.

- Establecer los criterios que impulsen a la Administración Pública a transitar el camino de la mejora continua para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.”<sup>89</sup>

- “Incentivar a organismos y unidades de la Administración Pública a asegurar a los ciudadanos el cumplimiento de los siguientes derechos”<sup>90</sup> (en este punto recoge textualmente los derechos de los ciudadanos establecidos en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública):

“o Acceso a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna, y adecuada.

o Posibilidad de solicitar y obtener información pública de interés general.

o Acceso de la ciudadanía al conocimiento de los servicios y prestaciones que ofrecen y los requisitos, condiciones, trámites y procedimientos administrativos y medios para acceder a ellos.

o Identificación de las autoridades, funcionarios públicos encargados de las prestaciones o servicios públicos a que tengan derecho.

o Presentación con facilidad de peticiones, solicitudes o reclamos a los órganos y entes de la Administración Pública, así como recibir oportuna y adecuada respuesta a tales peticiones o solicitudes.

o Participación en el ciclo de diseño y mejora del servicio, así como presentación de propuestas de transformación e innovación del servicio.

---

<sup>89</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. Página 7.

<sup>90</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. Página 8.

- o Evitar la presentación de documentos no exigidos por las normas aplicables al trámite o procedimiento de que se trate
- o Trato respetuoso y deferente por las autoridades y funcionarios públicos, quienes están obligados a facilitar a los particulares el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones
- o Participación en la formación de las políticas públicas de conformidad con la ley nacional, así como en las evaluaciones del desempeño de los órganos y entes y conocer sobre su resultado.”<sup>91</sup>

A continuación se resumen las áreas del Modelo, este material fue extraído del Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía<sup>92</sup>

### **3.3.5.3 Área 1 – Desarrollo de las Personas**

El modelo extrae la definición del Desarrollo de las Capacidades de los Empleados Públicos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública vista en vista en el apartado 3.3.1 de este trabajo.

Se deben definir los perfiles y competencias de cada cargo. Se debe planificar la capacitación de los funcionarios en función de las competencias requeridas, se destaca la capacitación en Calidad de Atención a la Ciudadanía. Las

---

<sup>91</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. Página 8.

<sup>92</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. 40p.

capacitaciones deben ser evaluadas midiendo su efectividad. Se promueve la participación de los funcionarios, se busca lograr una actitud proactiva de los mismos.

#### **3.3.5.4 Área 2 – Comunicación**

“La gestión de la comunicación es fundamental en la construcción de servicios de mayor calidad, entendiendo la comunicación hacia y desde la organización, así como a la interna de la misma.”<sup>93</sup>

“Además debe contar con mecanismos que le permitan recibir retroalimentación respecto a la valoración de los ciudadanos sobre los servicios que se prestan.”<sup>94</sup>

#### **3.3.5.5 Área 3 – Gestión de Recursos**

“La administración de los recursos de la unidad (materiales, tecnológicos, económicos) debe alinearse hacia el proceso de mejora de la calidad de atención a la ciudadanía”<sup>95</sup>, tanto en el entorno que se atiende al ciudadano, así como en la accesibilidad a estos servicios (aquí el Modelo sugiere el uso de la Norma UNIT 200).

---

<sup>93</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. Página 13.

<sup>94</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. Página 13.

<sup>95</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. Página 16.

### **3.3.5.6 Área 4 – Procesos y Metodología**

“La identificación y mejora de los procesos, es esencial para lograr la mejora de la calidad de los servicios. La revisión de los procesos se debe realizar de forma continua para eliminar aquellos que no aportan valor y mejorar aquellos que no funcionen correctamente, de acuerdo con criterios de eficacia y eficiencia”<sup>96</sup>, mejorando los controles y reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos usuarios.

“Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados.”<sup>97</sup>

### **3.3.5.7 Área 5 – Medición y Evaluación de Resultados**

Se deben identificar a los usuarios y conocer, definir y medir la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Se debe incorporar la información relevante de los usuarios, a efectos del diseño de los servicios y los procesos. Las actividades de medición especificadas en las otras áreas, deben complementarse con un adecuado

---

<sup>96</sup> OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. Página 16.

<sup>97</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 16.

análisis de los resultados, produciendo información que permita: emprender medidas correctivas y el análisis de la adecuación de las propias mediciones.

### **3.4 BENEFICIOS ESPERADOS**

#### **3.4.1 Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública<sup>98</sup>**

La propia Carta establece ciertos beneficios que surgen de su aplicación, entre los cuales se encuentran: racionalización, simplificación y normalización de procesos para la gestión; así como alcanzar la mejora continua de la calidad del servicio al ciudadano y una Administración Pública en transformación y actualizada.

También expresa que su uso permite lograr la eficacia, eficiencia, agilidad y adaptabilidad de los procesos y procedimientos; la mejora en la prestación y calidad del servicio a los ciudadanos, así como en la productividad nacional. Adecuación del funcionamiento de la Administración Pública para garantizar que sea un instrumento útil, efectivo y confiable, al servicio de la sociedad.

#### **3.4.2 Modelo de Excelencia de la EFQM**

Clientes satisfechos y leales. Líderes exitosos. Un sentido de propósito común en toda la organización. Cambio bien manejado constantemente. Personal y otras

---

<sup>98</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. 28p.

partes interesadas comprometidos y motivados. Un flujo ascendente de ideas. Eficiencia y efectividad en el uso de los datos y en las operaciones. Orgullo y deseo que impulsan hacia nuevas mejoras. Mínimas atenciones de “incendios” o problemas recurrentes. La innovación es la norma. Excelentes resultados, incluyendo una buena performance financiera.<sup>99</sup>

### **3.4.3 Modelo Familia de Normas ISO 9000**

Las normas ISO 9000 dan a las organizaciones la oportunidad de aumentar el valor de sus actividades y mejorar continuamente su desempeño, enfocándose en sus principales procesos. Las normas hacen mucho hincapié en: acercar a los sistemas de gestión de calidad a los procesos de las organizaciones y en la mejora continua. Como resultado guían a sus usuarios directamente al logro de resultados en el negocio, incluyendo la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

La gestión de una organización debe ser capaz de ver la adopción de las normas de sistemas de gestión de la calidad como una inversión rentable, no sólo como un tema de certificación requerida.

Entre los beneficios derivados de la utilización de las normas se encuentran:

\* La conexión de los sistemas de gestión de la calidad a los procesos organizativos

---

<sup>99</sup> EFQM. Traducido de: [http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM Model Benefits.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Model%20Benefits.pdf) . Recuperado el: 05/06/2011.



\* El fomento de una progresión natural hacia un mejor desempeño organizacional.<sup>100</sup>

A continuación se destacan los beneficios de dos de los ocho principios de gestión de la calidad introducidos por la norma:

El enfoque a procesos implica los siguientes beneficios:

\* Reducción de los costos y ciclos más cortos, a partir del uso eficaz de los recursos.

\* Mejores resultados, coherentes y predecibles.<sup>101</sup>

El enfoque hacia los clientes implica los siguientes beneficios:

\* Aumento de los ingresos y cuota de mercado, obtenidos a través de respuestas flexibles y rápidas a las oportunidades de mercado.

\* Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente.

\* Mayor lealtad de los clientes, logrando repetir los negocios.<sup>102</sup>

#### **3.4.4 Modelo de Mejora Continua (MMC) de INACAL**

La “gestión en base a los principios del MMC está asociada a procesos de aprendizaje y mejora organizacional y que la gestión de la calidad tiene un carácter sistémico. Se pone en evidencia el impacto en la mejora de los diferentes

---

<sup>100</sup> International Organization for Standardization. Material extraído y traducido de la página institucional de ISO.

<sup>101</sup> International Organization for Standardization. Material extraído y traducido de la página institucional de ISO.

<sup>102</sup> International Organization for Standardization. Material extraído y traducido de la página institucional de ISO.

resultados de las empresas, en particular los de mercado y los financieros.”<sup>103</sup>

“Al igual que los modelos de excelencia similares, el MMC postula que la excelencia en los resultados se debe a la gestión excelente de procesos organizacionales.”<sup>104</sup>

#### **3.4.4.1 Beneficios Económicos**

Dice al respecto el Q.M. Viterbo López:

“No necesariamente los resultados tienen que ser pesos en el saldo de una cuenta, los resultados son el logro de objetivos y aporte de valor al cometido de la organización que le fue encomendado.”<sup>105</sup>

#### **3.4.4.2 Beneficios en la Gestión**

Dice al respecto el Q.M. Viterbo López:

“Respecto a la eliminación de no conformidades en el Estado aplicando calidad: Utilizando el lenguaje de la norma, ISO, las no conformidades se comienzan a eliminar si se aplican criterios de gestión de la calidad. Porque de por sí, la consecuencia natural es que desaparecen las no conformidades, porque no se

---

<sup>103</sup> González, Alberto; Miles, John; Sorondo, Alvaro; Zeballos, Fernando. El Modelo de Mejora Continua del Uruguay. Análisis de las relaciones estructurales subyacentes y de la evolución de la puntuación. Abril de 2009. Página 2.

<sup>104</sup> González, Alberto; Miles, John; Sorondo, Alvaro; Zeballos, Fernando. El Modelo de Mejora Continua del Uruguay. Análisis de las relaciones estructurales subyacentes y de la evolución de la puntuación. Abril de 2009. Página 6.

<sup>105</sup> Material extraído de entrevista mantenida con el Ingeniero Gonzalo Blasina (Director Ejecutivo de INACAL) y el Q.M. Viterbo López (Asesor de INACAL). 15/09/2010

trabaja sobre los síntomas sino sobre las causas. Al ir solucionando las causas, aplicando la satisfacción de ese conjunto de requisitos.”<sup>106</sup>

### **3.4.5 Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía**

El propio Modelo establece en su capítulo 2 algunos beneficios, estos son: acercar la Administración Pública a la comunidad, una mejor coordinación de competencias y funciones administrativas a través de la sistematización de procesos, prestación de servicios oportunos y ágiles, acceso equitativo y óptimo a los canales de información, reducción de trámites, fortalecimiento de la participación de la sociedad en la vigilancia y control de la gestión pública, establecer los criterios hacia la mejora continua para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

#### **3.4.5.1 Resultados en Área Defensa del Consumidor<sup>107</sup>**

En esta área y de acuerdo a las entrevistas realizadas, surge lo siguiente

##### **3.4.5.1.1 RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO Y DIFICULTADES ENCONTRADAS**

---

<sup>106</sup> Material extraído de entrevista con el Ingeniero Gonzalo Blasina y el Q.M. Viterbo López, de INACAL. 15/09/2010.

<sup>107</sup> Entrevista 28 de marzo de 2011. Coordinadora de Calidad del Área Defensa del Consumidor y del Servicio de Atención al Usuario del Sistema Financiero. Economista Clara Anollés

Se aumentó la demanda atendida.

Se pudo fundamentar la necesidad de recursos humanos.

Se encontró un problema sistémico: la imprevisibilidad de la demanda de los servicios.

Se destaca el compromiso de la Dirección de la Unidad Ejecutora, así como el de la Dirección del Área Defensa del Consumidor para con el proyecto.

#### 3.4.5.1.2 SE DESTACAN VARIOS ASPECTOS DE LA EXPERIENCIA

- a) Se encuentra que el contar con procedimientos escritos brinda seguridad en el desempeño de las funciones.
- b) Hubo un cambio de mentalidad ya que los funcionarios se visualizaron como consumidores de los servicios que se prestan en la unidad. Vieron la perspectiva del consumidor.

#### **3.4.5.2 Conformidad de los Ciudadanos**

**Encuesta realizada por OPP (se realizó en treinta oficinas)<sup>108</sup>.**

De dicha encuesta se destaca la evaluación de cuatro aspectos que son: promoción

---

<sup>108</sup> Material proporcionado por la Contadora Pierina Acosta de Calidad de los Servicios Públicos del Área de Gestión y Evaluación del Estado. 29/03/2011

(porcentaje de personas que hablarían bien de la oficina sin ser solicitada su opinión), compromiso (porcentaje de personas que hablarían bien de la oficina), satisfacción (porcentaje de personas que se sienten muy satisfechas o satisfechas con la atención recibida) y críticos (porcentaje de personas que hablarían mal de la oficina).

Los resultados se pueden resumir mediante el siguiente cuadro:

	Promoción	Compromiso	Satisfacción	Críticos
Promedio	27,30%	77,17%	91,77%	4,33%
Máximo	84,00%	98,00%	100,00%	31,00%
Mínimo	3,00%	29,00%	71,00%	0,00%

CUADRO 7: Resultado encuesta de OPP<sup>109</sup>

### 3.5 CONCLUSIONES

Del análisis de los modelos de gestión estudiados surge que en esencia se manejan, a grandes rasgos, los mismos conceptos en todos ellos. Trabajan en base a la Gestión por Procesos, sobre la Documentación, Liderazgo, Gestión de los recursos, Realización del Producto o Prestación del Servicio, Medición Análisis y Mejora.

En el caso del Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía como se expresó anteriormente no incluye dos temas que se tratan en los Modelos de Gestión de la Calidad: Liderazgo y Planificación Estratégica.

<sup>109</sup> Material proporcionado por la Contadora Pierina Acosta de Calidad de los Servicios Públicos de AGEV. 29/03/2011.

Las diferencias surgen en los enfoques en ciertos puntos que cada uno tiene.

Por lo cual se expresarán las diferencias puntuales:

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública: explicita la posibilidad de adoptar otros modelos de gestión de la calidad, incluye medidas particulares establecidas para los gobernantes (gobierno electrónico y mejora en la normatividad), no tiene una orientación marcada hacia la gestión documental, no es de autoevaluación ni prescriptivo. Junto con el MMC de INACAL y el Modelo de Excelencia de la EFQM son los tres que trabajan sobre la comparación e intercambio de mejores prácticas.

Modelo de Excelencia de la EFQM es el único que tiene un apartado específico donde trata la materia de las Alianzas Externas.

Modelo Familia de Normas ISO 9000, es el modelo más usado, es el único certificable y prescriptivo, es el que tiene el mayor enfoque hacia los aspectos documentales, también es el único que no trabaja sobre la motivación de los funcionarios, tampoco trabaja sobre todas las partes interesadas. Una diferencia fundamental con el resto de los Modelos es que tiene un enfoque a cada cliente, o sea cuando se trabaja en acciones correctivas y preventivas se garantiza producto a producto la satisfacción del cliente. En el caso de los otros modelos, se trabaja sobre la mejora en general, por lo que en el largo plazo se deben eliminar los productos que no cumplen con los requisitos del cliente, pero la adaptabilidad de

los procesos para enfocarse en la satisfacción de los clientes no es tan rápida, ya que se realizan las acciones que corrigen las causas de los incumplimientos de los requisitos de los clientes en los momentos de evaluación y análisis.

Modelo de Mejora Continua (MMC) de INACAL, modelo uruguayo que se aproxima al Modelo de Excelencia de la EFQM.

Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, modelo de creación reciente que toma aspectos del MMC, de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública y de la ISO 9001, no es un Modelo completo, pero por su utilización en la administración central fue que se incluyó. Enfoca los aspectos de los tres modelos que impactan sobre el cliente. Incluye dos puntos que requiere la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública que son: enfoque al ciudadano y la generación de servidores públicos.

### **3.5.1 Beneficios esperados**

En todos los modelos se ven mejoras en la Gestión y en la Satisfacción del Cliente.

En los modelos de Modelo de Excelencia de la EFQM, Familia de Normas ISO 9000, MMC de INACAL se establecen beneficios económicos y de mercado.

## **4. CALIDAD EN EL ESTADO**

En el presente capítulo en primer lugar se verán definiciones de calidad y gestión de la calidad en el Sector Público a partir de la bibliografía destacada en la materia.

Luego se presentan los Organismos participantes en la Gestión de la Calidad en la Administración Pública. Para ello se utilizó: información recolectada de los sitios de los organismos y entrevistas con referentes de los mismos.

En la población objeto de estudio se tomaron los organismos que tradicionalmente se identifican con la calidad, así como los organismos que trabajan sobre la gestión y realizan el control de los organismos del Estado, en la medida que su actividad genera insumos que aportan a la mejora continua de los mismos.

### **4.1 GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD**

De acuerdo con la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico la Calidad de la Gestión en los organismos públicos es fundamental para el desarrollo, la igualdad de oportunidades y el bienestar social.<sup>110</sup> “los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones

---

<sup>110</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO. 2007. 25p.



Públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades.”<sup>111</sup>.

“Se trata de construir un Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Se busca, de este modo, una tercera vía entre el *laissez-faire* neoliberal y el antiguo modelo social-burocrático de intervención estatal.”<sup>112</sup>

Se representa a continuación la comparación entre la antigua y la moderna Gestión Pública:

Nuevo Modelo de Gestión Pública	
Funcionario público	Servidor público
Opacidad	Transparencia
Burocracia	Organización
Compartimento Estanco	Trabajo en equipo
Rutina	Innovación
Datos	Información
Mediocridad	Calidad

CUADRO 8 Comparación entre Modelo de Gestión Pública Antiguo y Moderno<sup>113</sup>

<sup>111</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 3.

<sup>112</sup> Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina. Octubre de 2008. 23p. Página 7.

<sup>113</sup> AIN. Curso seguinfo, material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa Coordinadora de División Sector Público de la Auditoría Interna de la Nación. Agosto 2010

### **4.1.1 Definición**

“La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.”<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 7 y 8.

#### **4.1.2 Principios inspiradores de una Gestión Pública de Calidad**

Estos principios surgen de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que a su vez recoge el Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía.

Los Principios son:

- 1) Principio de servicio público: Las Administraciones Públicas están al servicio de los ciudadanos y darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- 2) Principio de legitimidad democrática: esta legitimidad en la gestión pública proviene de la elección popular de las autoridades políticas y de la participación y control de la ciudadanía sobre los asuntos públicos.
- 3) Transparencia y participación ciudadana: Las Administraciones Públicas deben ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y receptivas a las propuestas de la ciudadanía.
- 4) Principio de legalidad: la Administración Pública debe someterse al Estado de Derecho, bajo cuya orientación se organiza y actúa con racionalidad y objetividad.
- 5) Principio de coordinación y cooperación: implica que todos los órganos y entes públicos contribuyan a la prestación de servicios al ciudadano.
- 6) Principio de ética pública: implica la observancia de valores éticos que la orientan, tales como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la

transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y la preeminencia del Interés público sobre el privado.

7) Principio de acceso universal: comprende el esfuerzo por lograr la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad.

8) Principio de continuidad en la prestación de servicios: Los servicios públicos se prestarán sin interrupciones, previendo las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios de las posibles suspensiones del servicio.

9) Principio de imparcialidad: significa que la atención a todos los ciudadanos se realiza con imparcialidad, asegurando que serán tratados con igualdad, sin discriminación.

10) Principio de eficacia: comprendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.

11) Principio de eficiencia: implica la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

12) Principio de responsabilización: significa que debe haber rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública.

13) Principio de evaluación permanente y mejora continua: se debe realizar una

evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.<sup>115</sup>

## **4.2 ORGANISMOS PARTICIPANTES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **4.2.1 Introducción**

Se presentan a continuación los organismos identificados como participantes en la calidad de la administración pública. Se utilizó la información contenida en los sitios institucionales de los mismos y también se hicieron entrevistas con aquellos que pudieron ser contactados utilizando la metodología de entrevista libre guiada, así como información proporcionada por los propios organismos.

### **4.2.2 Instituto Nacional de la Calidad**

#### **4.2.2.1 Introducción**

“El Instituto Nacional de Calidad (INACAL), es una persona jurídica de derecho

---

<sup>115</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 7 y 8.

público no estatal, sucesor del Comité Nacional de Calidad, creado por el Artículo 175 de la Ley N° 17930, de fecha 19 de Diciembre de 2005.

Su finalidad es orientar y coordinar las acciones de un Sistema Nacional de Calidad. Se comunica con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Industria, Energía y Minería.”<sup>116</sup>

#### **4.2.2.2 Misión**

“Facilitar la implementación de modelos de Gestión de Calidad y de Mejora Continua a todos los núcleos productivos del país.

Facilitar la implementación de programas educativos que contribuyan a incorporar la cultura de la calidad en todos los sectores de la sociedad.

Reconocer ante la sociedad a quienes contribuyan al logro de estos objetivos.”<sup>117</sup>

#### **4.2.2.3 Visión**

“Ser identificados como un mayor contribuyente a la mejora de la competitividad del país con relación al mundo y de la calidad de vida de sus ciudadanos.”<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Material extraído de <http://www.inacal.org.uy/?q=institucional> . Recuperado el: 04/06/2011

<sup>117</sup> Material extraído de <http://www.inacal.org.uy/?q=misi%C3%B3n> . Recuperado el: 04/06/2011

<sup>118</sup> Material extraído de <http://www.inacal.org.uy/?q=misi%C3%B3n> . Recuperado el: 04/06/2011

#### **4.2.2.4 Objetivos del Instituto Nacional de Calidad<sup>119</sup>**

- orientar y coordinar las acciones de un Sistema Nacional de Calidad;
- promover la mejora de la competitividad de las empresas como medio para incrementar sostenidamente las exportaciones;
- propender a la formación y capacitación de recursos humanos en la calidad de la gestión empresarial;
- promover la mejora de gestión de las organizaciones públicas (de los Gobiernos Nacional y Departamentales) y privadas;
- administrar el Premio Nacional de Calidad;
- generar alianzas estratégicas para evitar duplicación de esfuerzos y maximizar los resultados de sus actividades, con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras y con organismos internacionales.

#### **4.2.2.5 Actividades<sup>120</sup>**

Al respecto el Ingeniero Gonzalo Blasina y el Q.M. Viterbo López destacan:

- “Generación de planes de acción, que en líneas generales son de apoyo a otras reparticiones públicas”.

---

<sup>119</sup> Material extraído de [www.inacal.org.uy](http://www.inacal.org.uy) . Recuperado el: 20/10/2010

<sup>120</sup> Material extraído de entrevista con el Ingeniero Gonzalo Blasina y el Q.M. Viterbo López, de INACAL. 15/09/2010.

- “Dictado de cursos de formación, de capacitación, al personal de la oficina nacional del servicio civil para que manejen las herramientas de gestión de calidad al día”.
- “Mantener actualizadas las herramientas de gestión de calidad”.
- “Apoyar el desarrollo y la formación de la cultura de la calidad”.
- “Apoyar el desarrollo del concepto de Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía”.
- “Reuniones con los gerentes de calidad designados por los distintos ministerios para generar acciones conjuntas. Uno de los aspectos que está en agenda es la realización de un curso para funcionarios estatales que van a trabajar con estos gerentes de calidad y mejora continua en los distintos ministerios”.
- “Participación en el gabinete nacional de la producción en la generación de estrategias de desarrollo de cada uno de los sectores y a los efectos de que el tema de la calidad sea integrado en dichas estrategias”.
- “Búsqueda de puntos de contacto, en común, que tienen las diferentes organizaciones para hacer más coherentes los acuerdos, las definiciones, los criterios. Diferencias entre una organización pública y una privada, hay muchas, pero una de las más destacadas es que la organización privada puede realizar cualquier actividad de la ley no le prohíba, y una organización pública tiene obligación de cumplir los objetivos por las cuales la creó la ley”.
- “Creación de modelos: Premio Compromiso con la Gestión (cuyo modelo prácticamente contempla las mismas cinco áreas que el modelo de mejora



continua de pequeñas y medianas empresas; sólo que lo hace con menos alcance y menos profundidad) y el premio micro y pequeña empresa (que también tiene un modelo), que contemplará los mismos criterios generales que el Modelo de Mejora Continua, pero con distinto grado de profundidad y alcance, de manera que se pueda ir haciendo una transición para que la aplicación total del Modelo de Mejora Continua sea más accesible”.<sup>121</sup>

Al respecto destacan que: “Hay una experiencia nacional que es muy importante. Pero esto es ver el vaso medio lleno, o sea hay mucho hecho, pero queda mucho por hacer.”<sup>122</sup>

En resumen, las actividades principales son de coordinación, capacitación, difusión, asesoramiento: actividades de apoyo. No cumpliendo en su totalidad el objetivo establecido en su ley de creación.

#### **4.2.2.6 Definición de Calidad<sup>123</sup>**

Al respecto el Ingeniero Gonzalo Blasina y el Q.M. Viterbo López comparten lo que son las definiciones del Modelo de la ISO 9001, pero con agregados.

Dice el Q.M. Viterbo López: “Calidad es la capacidad de satisfacer los requisitos”. “Los requisitos de los clientes, con sus distintas facetas. Pero también están los

---

<sup>121</sup> Material extraído de entrevista con el Ingeniero Gonzalo Blasina y el Q.M. Viterbo López, de INACAL. 15/09/2010.

<sup>122</sup> Material extraído de entrevista con el Ingeniero Gonzalo Blasina y el Q.M. Viterbo López, de INACAL. 15/09/2010.

<sup>123</sup> Material extraído de entrevista con el Ingeniero Gonzalo Blasina y el Q.M. Viterbo López, de INACAL. 15/09/2010.

requisitos de sus proveedores, están los requisitos de su personal, están los requisitos de la sociedad y el medio ambiente, están los requisitos de los accionistas”.

“Y una organización trabaja con calidad total cuando es capaz de satisfacer todos esos requisitos”.

**“La calidad es un proceso de aprendizaje continuo.** La calidad es compleja y hay muchas variables involucradas: en lograr el objetivo de satisfacer plenamente al cliente, en lograr la plena satisfacción en la entrega de un bien o en el cumplimiento de un servicio. Por eso siempre hay probabilidad de falla.

Por lo tanto la teoría de la calidad lo que hace es estudiar el porqué cometemos errores y el tratar de resolver las causas de dichos errores”.

La conciliación entre la definición de calidad que los distintos intérpretes tienen y la definición de Total Quality Management (Gestión de la Calidad Total), usualmente se hace a través de los cursos que se dictan.

“Una vez el Doctor Clouet<sup>124</sup>, dijo que la calidad es hija de la miseria. Muchas veces aquí pensamos que la calidad es para aplicarla cuando sobra dinero. Sin embargo, Japón logro lo que logró cuando comprendió que hacer con calidad no sólo era lo más barato que existía, sino que era la única manera de prosperar”.

#### **4.2.2.7 Gestión de la Calidad<sup>125</sup>**

---

<sup>124</sup> Doctor en Economía Luis Clouet, catedrático de la Universidad de Morón, disertante en el cierre de la segunda Semana de la Calidad organizada por INACAL.

<sup>125</sup> Material extraído de entrevista con el Ingeniero Gonzalo Blasina y el Q.M. Viterbo López, de INACAL. 15/09/2010.

Dice el Q.M. Viterbo López:

“Si hablamos de gestión de calidad, implica realizar todas las acciones necesarias para satisfacer los requisitos, de todos aquellos que son partes interesadas. Significa que son partes que afectan a la organización o por las que esta se ve afectada, y es parte de la responsabilidad social, aparte de la comercial y aparte de la contractual”.

#### **4.2.2.8 Total Quality Management (Gestión de la Calidad Total)<sup>126</sup>**

En línea con la definición vista en el apartado **3.2.1.1**, dice al respecto el Q.M. Viterbo López:

“Además de la existencia de requisitos, implica la existencia de una cultura en la gestión. No solamente se apunta a la eficacia, sino a la eficiencia; y no solamente a sectores, sino a toda la organización en su conjunto”.

“El concepto de Gestión Total de Calidad de INACAL es el Modelo de Mejora Continua”.

#### **4.2.2.9 Carta Iberoamericana de la Calidad<sup>127</sup>**

---

<sup>126</sup> Material extraído de entrevista con el Ingeniero Gonzalo Blasina y el Q.M. Viterbo López, de INACAL. 15/09/2010.

<sup>127</sup> Material extraído de entrevista con el Ingeniero Gonzalo Blasina y el Q.M. Viterbo López, de INACAL. 15/09/2010.

En el 2008 Uruguay también signó la Carta Iberoamericana de la Calidad, lo que implicó asumir un compromiso.

### **4.2.3 Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)**

#### **4.2.3.1 Introducción**

Breve reseña histórica de la OPP:

- 1) El antecedente institucional de la OPP fue la Comisión de Inversiones y de Desarrollo Económico (CIDE), creada por decreto del Poder Ejecutivo del 27 de enero de 1960. Fueron sus cometidos: "formular planes orgánicos de desarrollo económico, proyectar y buscar su financiación interna y externa, coordinar toda labor tendiente a aumentar la productividad nacional y vigilar la puesta en práctica de los planes que se apruebe"
- 2) Creación de la OPP. En el año 1967, entra en vigencia la reforma constitucional aprobada en el año 1966. El artículo 230 de dicha Constitución establece que la OPP: "... asistirá al Poder Ejecutivo en la formulación de los Planes y Programas de Desarrollo. Tendrá además los cometidos que por otras disposiciones se le asignen expresamente, así como los que la ley determine."
- 3) Por el Acto Institucional Número 3 del 1ro de setiembre de 1976 del gobierno de facto, se crea la Secretaría de Planeamiento, Coordinación y Difusión (SEPLACODI), sustituyendo a la OPP.

4) Con el restablecimiento de la normalidad institucional, el 1ro de marzo de 1985 queda sin efecto la SEPLACODI. El decreto Número 96 de 1985 organiza y establece los cometidos, objetivos y estructura orgánica de la OPP.<sup>128</sup>

#### **4.2.3.2 Objetivos**

“La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) asesora al Poder Ejecutivo

\* en la definición de la estrategia económica y social del Gobierno y en la formulación de los planes, programas y políticas nacionales y departamentales consistentes con ella

\* en la elaboración y evaluación en base a indicadores de desempeño, de los proyectos de Presupuesto Nacional y Rendición de Cuentas

\* en el análisis y evaluación de los presupuestos, planes de inversión y tarifas de los organismos del artículo 221 de la Constitución de la República

\* en la conducción de los procesos de modernización y reforma del Estado y

\* en la planificación de las políticas de descentralización.”<sup>129</sup>

#### **4.2.3.3 Actividades vinculadas a la calidad**

La Contadora Pierina Acosta del Área de Gestión y Evaluación del Estado

---

<sup>128</sup> Material extraído de página OPP: <http://www2.opp.gub.uy/principal.php#> . Recuperado el: 05/06/2011.

<sup>129</sup> Material extraído de página OPP: <http://www2.opp.gub.uy/principal.php#> . Recuperado el: 05/06/2011

(AGEV) destaca<sup>130</sup>:

- “Trabajos en conjunto con la Oficina Nacional de Servicio Civil en los Ministerios en lo que son los procesos de estructura interna de los organismos, en el marco de los cuales también se consideran los aspectos vinculados a procesos y usuarios / ciudadanos”.

- “Los instrumentos de reconocimiento que se existen actualmente son premios (se han realizado 2 Ediciones del Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía y se prevé continuar con ediciones anuales) y por otro lado las certificaciones a través del mismo modelo, que comenzarían a realizarse a partir del 2012”.

#### **4.2.3.4 Calidad**

Dice al respecto la contadora Pierina Acosta<sup>131</sup>:

“Es la capacidad que tiene cada organismo de dar respuesta a las necesidades que tienen los ciudadanos. O sea, situar al ciudadano en el centro o como eje fundamental y orientador, tanto de la definición de políticas públicas, como de la orientación de los funcionarios hacia el ciudadano como cliente”.

#### **4.2.3.5 Perspectivas**

---

<sup>130</sup> Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Pierina Acosta de de Calidad de los Servicios Públicos del Área de Gestión y Evaluación del Estado. Septiembre 2010.

<sup>131</sup> Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Pierina Acosta de AGEV. Septiembre 2010.

En este punto opina la contadora Pierina Acosta<sup>132</sup>:

- “Se está trabajando en el tema de la comunicación con la ciudadanía: el desarrollo de diversos canales de comunicación de acuerdo con las necesidades de cada uno. Los centros de atención ciudadana, vía web: que es a través del portal de trámites, donde allí están todos los trámites de la administración central (informados por las contrapartes definidas de cada organismo, son más o menos 120). Se está manejando la posibilidad de una vía de atención telefónica, que sería a través de un 0800, para brindar información sobre los trámites, y la base fundamental para eso va a ser la guía de trámites”.

- “Uno de los objetivos para el 2011 es convertir el Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía en un modelo de calidad en la gestión, para después poder evaluar a las unidades de acuerdo a ese modelo, y en función de esa evaluación establecer propuestas y objetivos de mejora que estén ligados a un incentivo por cumplimiento de las metas de mejora establecidas”. “También establecer certificaciones respecto del modelo de calidad en la gestión pública, así como evaluaciones y auditorías”.

- “Está planificado para todo el quinquenio a nivel público la implementación de un modelo de calidad en la gestión pública. Se estableció implementar dicho sistema en al menos una unidad ejecutora de cada ministerio. Por lo que al terminar los cuatro años podamos tener al menos cuatro unidades de cada

---

<sup>132</sup> Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Pierina Acosta de AGEV. Septiembre 2010.

ministerio con el modelo implementado. Está planificado también un sistema de reconocimiento a las unidades que implementen el modelo, lo cual requiere realizar evaluaciones sobre el cumplimiento de lo establecido en ese modelo”.

- “Simplificación de trámites. Dentro de esta línea de trabajo también la simplificación de un trámite que implique la intervención de varios organismos. También mejorar las interacciones entre los propios ministerios, es por ejemplo: que cualquier documento que el Estado tenga en su poder, no le sea solicitado al ciudadano, sino que el propio organismo donde se realice el trámite se ocupe de comunicarse con el organismo que tiene ese documento, para hacerse de él”.

#### **4.2.3.6 Interrelaciones con otros Organismos de Calidad**

Dice al respecto la contadora Pierina Acosta<sup>133</sup>:

-INACAL tiene un consejo asesor honorario que está integrado por distintos representantes de la administración pública y del área privada. La Contadora Pierina Acosta integra ese comité asesor honorario en representación de OPP.

#### **4.2.4 AUDITORÍA INTERNA DE LA NACIÓN (AIN)**

##### **4.2.4.1 Misión**

---

<sup>133</sup> Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Pierina Acosta de AGEV. Septiembre 2010.



“La Auditoría Interna de la Nación es el órgano de control que contribuye a generar un entorno económico transparente y confiable, protegiendo la hacienda pública y privada en beneficio de la sociedad en su conjunto.”<sup>134</sup>

#### **4.2.4.2 Visión**

“Ser protagonista en la mejora de la gestión de la hacienda pública y generar seguridad y confianza en la hacienda privada al velar por la correcta aplicación de la normativa vigente, logrando constituir una organización flexible, capaz de adaptarse a los cambios del entorno, generando sinergias con los sistemas interactuantes.”<sup>135</sup>

#### **4.2.4.3 Objetivos**

“a) Agregar valor, b) Enfoque sistemático y disciplinado, c) Asesorar a la organización para cumplir sus objetivos”<sup>136</sup> y d) “Cambiar hacia un enfoque a procesos en la Administración Central”<sup>137</sup>.

---

<sup>134</sup> Material extraído de página web oficial de la AIN: [http://www.ain.gub.uy/nosotros/nosotros\\_cometidos.html](http://www.ain.gub.uy/nosotros/nosotros_cometidos.html) . Recuperado el: 05/06/2011.

<sup>135</sup> Material extraído de página web oficial de la AIN: [http://www.ain.gub.uy/nosotros/nosotros\\_cometidos.html](http://www.ain.gub.uy/nosotros/nosotros_cometidos.html) . Recuperado el: 05/06/2011.

<sup>136</sup> AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

<sup>137</sup> Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

Los medios que utiliza la AIN para agregar valor en el Sector Público se pueden resumir en el siguiente cuadro:



**CUADRO 9 Adición de Valor por parte de la AIN<sup>138</sup>**

#### **4.2.4.4 Perspectivas**

“Que cada Ministerio disponga de una unidad de auditoría propia, manejada con recursos propios.”

“Tener una única plataforma para el manejo de la información.”

“Certificación de los procesos de auditoría que realiza la Auditoría Interna de la Nación.”<sup>139</sup>

#### **4.2.4.5 Actividades**

##### **4.3.4.5.1 ALCANCE**

---

<sup>138</sup> AIN. Curso seguinfo, material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

<sup>139</sup> Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

- “Todos los órganos y reparticiones de la persona pública Estado.
- Entes Autónomos y Servicios Descentralizados no comerciales
- Contralor de estados contables de:
  - Personas públicas no estatales
  - Organismos privados que manejen fondos públicos o administren bienes del Estado
  - Cajas Paraestatales de Seguridad Social”<sup>140</sup>

#### 4.2.4.5.2 AUDITORIAS SELECTIVAS Y POSTERIORES QUE ABARCAN ASPECTOS

- “Presupuestales
- Económicos
- Financieros
- Patrimoniales
- Normativos y de gestión
- Evaluación de programas y proyectos”<sup>141</sup>.

#### 4.2.4.5.3 RESULTADOS Y PRINCIPALES PRODUCTOS

---

<sup>140</sup> AIN. Curso seguinfo, material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

<sup>141</sup> AIN. Curso seguinfo, material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

- Auditorías y su publicación.
- Emisión de normas técnicas para la actuación de representantes estatales en órganos de Control Interno en los emprendimientos con el sector privado.
- Consultorías / asesoramientos a solicitud de jerarcas.<sup>142</sup>

#### 4.2.4.5.4 FUNCIONES DE LA AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL

- “Evaluar el Sistema de Control Interno
- Examinar grado de cumplimiento de objetivos
- Evaluar eficacia, eficiencia, economía y ética en la aplicación de recursos públicos
- Evaluar la información para la toma de decisiones”<sup>143</sup>

### **4.2.5 Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC)**

#### **4.2.5.1 Introducción**

La ONSC fue creada por la Ley 13.640 del 26 de diciembre de 1967.

---

<sup>142</sup> AIN. Curso seguinfo, material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

<sup>143</sup> AIN. Curso seguinfo, material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

Comenzó a funcionar como tal en marzo de 1969. “Fue sucesivamente intervenida y clausurada por la dictadura que quebró el proceso democrático entre 1973-1985. Así el Decreto Ley 14.754 del 5 de enero de 1978 suprimió la Oficina. Fue recreada en el momento en que nuestro pueblo reconquistó la vida democrática. Por la Ley 15.757 del 15 de julio de 1985 volvió a abrir sus puertas, retomando sus funciones y competencias.”<sup>144</sup>

#### 4.2.5.1.1 MARCO JURÍDICO

Ley 15.757<sup>145</sup> de 15 de julio de 1985 titulada: “SE CREA Y SE ESTABLECEN LOS COMETIDOS DE LA OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL”. A continuación se resume lo que establece la citada norma para la ONSC en relación a la Administración Central:

“Artículo 2º.- La Oficina Nacional del Servicio Civil tendrá el cometido de asegurar una Administración eficiente, a cuyo efecto actuará con autonomía funcional e independencia técnica.”

“Artículo 4º.- La Oficina Nacional del Servicio Civil tendrá las siguientes atribuciones:”

a) **Asesorar** preceptivamente a la Administración Central en el **diagnóstico**,

---

<sup>144</sup> Material extraído de página web oficial de la ONSC:  
[http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=72](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=72) . Recuperado el: 05/06/2011.

<sup>145</sup> Ley 15.757 de 15 de julio de 1985. Publicada D.O. 17 jul/985 - Nº 21979. Disponible en:  
<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/TextoLey.asp?Ley=15757&Anchor=> . Recuperado el: 05/06/2011.

**aplicación y evaluación de la política de administración de personal.**

b) **Asesorar** a la Administración Central en la organización y funcionamiento de sus dependencias, la **racionalización de los métodos y procedimientos de trabajo y de los sistemas de información necesarios.**

c) **Establecer los planes y programas de capacitación de los funcionarios públicos**, en función de las necesidades de los diferentes organismos y conforme a los principios de la carrera administrativa.

**“d) Organizar el Registro Nacional de Funcionarios Públicos y realizar censos periódicos a fin de mantenerlo actualizado.”**

e) Proyectar las normas destinadas a que la Administración Central seleccione y designe a su personal mediante concursos de oposición o de méritos. Cada órgano, en la esfera de su competencia, podrá ponerlas en vigencia por vía reglamentaria.

f) Formular y actualizar el sistema de clasificación y descripción de los cargos de la Administración Central.

g) Asesorar al Poder Ejecutivo en la fijación de una política en materia de remuneraciones y escalafones.

**“h) Recabar de todos los organismos estatales los informes que considere necesarios para el cumplimiento de su cometido y el ejercicio de sus atribuciones.”**

i) Realizar los estudios e investigaciones que estime convenientes sobre las materias de su competencia, así como sobre los temas que le requiera el Poder Ejecutivo.

#### **4.2.5.2 Misión**

“Participar activamente en el fortalecimiento institucional del Estado en materia de: gestión humana, estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos, proyectos normativos, formación y capacitación.

Liderar y asesorar en el diseño e instrumentación de las políticas de gestión, en el ámbito de su competencia.

Promover la profesionalización y desarrollo del Servidor Público, tendiente a asegurar una Administración eficiente y actualizada, orientada a la Sociedad.”<sup>146</sup>

#### **4.2.5.3 Visión**

“Ser protagonista Nacional y referente Regional en el proceso de transformación hacia una Administración Pública eficaz y eficiente al servicio de la sociedad, sustentando su accionar en el compromiso, desarrollo y profesionalización de las personas, así como en la ética en el desempeño de sus funciones.”<sup>147</sup>

#### **4.2.5.4 Principios y Valores**

---

<sup>146</sup> Material extraído de página web oficial de la ONSC:  
[http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=58](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=58) . Recuperado el: 06/06/2011.

<sup>147</sup> Material extraído de página web oficial de la ONSC:  
[http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=58](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=58) . Recuperado el: 06/06/2011.

- Transparencia
- Equidad
- Honestidad
- Profesionalismo
- Compromiso”<sup>148</sup>

#### **4.2.5.5 Objetivos Estratégicos**

- “• Desarrollar y gestionar un sistema de reclutamiento y selección de personal en la Administración Central
- Rediseñar en forma integral el sistema de carrera administrativa y de movilidad de los funcionarios públicos.
  - Fortalecer las Áreas de Desarrollo y Gestión Humana de los Incisos de la Administración Central
  - Ajustar y racionalizar las estructuras de los Incisos estratégicos de la Administración Central
  - Fortalecer los sistemas de análisis e información sobre servidores públicos del Estado.
  - Fortalecer los sistemas de capacitación y formación de los diferentes niveles de conducción de servidores públicos.
  - Crear un centro de estudios e investigación en materia de Administración Pública.”

---

<sup>148</sup> Material extraído de página web oficial de la ONSC:  
[http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=58](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=58) . Recuperado el: 06/06/2011.



#### **4.2.5.6 Actividades de Calidad respecto a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**

“Comprometida con esta transformación, la ONSC, co-redactora y firmante de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, inició una serie de acciones tendientes a la difusión e implementación de la Carta, en los organismos de la Administración en general y en particular dentro de la ONSC, de manera de introducir la Gestión de la Calidad en el sector público.”<sup>149</sup>

##### **4.2.5.6.1 ACCIONES SEGUIDAS RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL**

Entre otras, la ONSC realizó:

- “- una Conferencia sobre la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública el día 3 de noviembre de 2008, así como un taller de implantación de la Carta Iberoamericana conducido por el Dr. Luis Tenorio (CLAD);
- una Conferencia titulada “Gestión de la Calidad Total en el Servicio Público” dictada por INACAL en fecha 28 de noviembre de 2008;
- y un Foro Iberoamericano de la Calidad en la Gestión Pública efectuado en la

---

<sup>149</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. Página 138.

ciudad de Montevideo y organizado por el CLAD en forma conjunta con la ONSC, en el mes de mayo del año<sup>150</sup> 2009.

#### 4.2.5.6.2 ACCIONES SEGUIDAS RESPECTO A LA ONSC EN PARTICULAR

- la Dirección efectuó Convenios de colaboración técnica con INACAL (Julio 2009), con el LATU (Diciembre 2009) y se está por firmar en breve, un Convenio con UNIT,
- se creó un Grupo de Trabajo a los efectos de promover la calidad en la Gestión Pública (Junio 2009),
- se editó la Carta Iberoamericana de Calidad para su difusión en la Administración Central (Julio-2009),
- se participó en la Semana de la Calidad (INACAL Julio-2009),
- se efectuó la presentación de Metodología de trabajo para la Autoevaluación en la ONSC a través del Grupo de Trabajo de Calidad, a los responsables de Áreas, así como la sensibilización a todos los funcionarios de la ONSC sobre la implementación del Modelo de Autoevaluación (Junio 2009).<sup>151</sup>

#### 4.2.5.6.3 ACCIONES SEGUIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL

---

<sup>150</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. Página 138.

<sup>151</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. 214p.

Se han redactado normas al respecto que recogen, entre otros, los principios de transparencia, participación ciudadana, legitimidad democrática, acceso universal a la información, imparcialidad, legalidad, servicio público, ética pública, responsabilidad, eficacia, eficiencia y economía, principios recogidos en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.<sup>152</sup>

“Por otra parte se están efectuando cambios importantes, en lo que refiere a la atención al ciudadano, desde las distintas administraciones que tienen como objetivo democratizar el acceso a trámites, servicios e información, permitiendo una mayor participación ciudadana en los servicios prestados y apelando a una descentralización política y territorial.”<sup>153</sup>

#### **4.2.5.7 Definición de Calidad**

Se maneja una definición de calidad concordante con la Carta Iberoamericana de la Calidad. También se expresa que la idea de calidad se traduce en :

- “- *buscar la mejora continua en todos los procesos y actividades que realiza la administración, logrando la satisfacción sin olvidar la eficiencia;*
- *en la participación e involucramiento de todos los funcionarios públicos;*
- *adoptar una gestión orientada a resultados.*”<sup>154</sup>

---

<sup>152</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. 214p.

<sup>153</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. Página 138.

<sup>154</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. Página 137.

#### **4.2.5.8 Requerimientos para la Gestión de la Calidad**

Existe “la necesidad de un cambio de cultura del servicio público, esto es, un acercamiento entre las instituciones y los grupos de interés.

También se requiere, la legitimación de una Administración que posibilite la mejora de la gobernabilidad con una planificación estratégica, con una gestión por objetivos, apuntando a una cultura de evaluación y mejora continua y con transparencia en la gestión.

En lo que refiere a las nuevas formas de Gestión de la Calidad en la Administración Pública, se entiende la importancia de la formación del capital humano, el servidor público, fundamental, para poder introducir los cambios que todo este proceso de modernización requiere.”<sup>155</sup>

También, “para mejorar la calidad de los servicios públicos que se prestan al ciudadano, es preciso conocer cómo se prestan, cuáles son las buenas prácticas de gestión y cuáles son los aspectos de ésta que es necesario modificar, con el fin de mejorar el rendimiento de las organizaciones que los gestionan.”<sup>156</sup>

#### **4.2.5.9 Enfoque al Ciudadano como Cliente**

---

<sup>155</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. Página 137.

<sup>156</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. Página 138.

“En el contexto de la Reforma del Estado, la inserción de la Gestión de la Calidad, se presenta como un fuerte requerimiento a los efectos de posicionar las Instituciones Públicas en su verdadero rol de Administraciones eficaces, eficientes y de calidad, con un enfoque al ciudadano.

Si aceptamos que la razón de ser de la administración pública, es ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, la gestión de calidad, se muestra como un instrumento idóneo para la modernización del Estado.

El ciudadano, además de administrado, debe ser visto como un cliente, ya no es un sujeto pasivo, sino una persona activa que reclama la eficacia de los servicios que paga y que los mismos deben ser diseñados de acuerdo con las necesidades específicas del colectivo.”<sup>157</sup>

“Se debe tender de esta forma, a una mayor presencia del ciudadano/cliente, en los procesos de toma de decisión en el ámbito público y una nueva cultura hacia la profesionalización de los directivos públicos y del personal al servicio de la Administración”<sup>158</sup>, en línea con la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Como conclusión final: se destaca la “necesidad de alcanzar una Administración Pública eficaz, eficiente y de calidad que oriente y aproxime la decisión política y su actividad a los ciudadanos, basada en nuevas formas organizativas y nuevos

---

<sup>157</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. Página 137.

<sup>158</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. Página 138.

modelos de dirección y gestión pública, orientada a dar un servicio de calidad a la sociedad, sus ciudadanos y sus instituciones.”<sup>159</sup>

#### **4.2.6 Contaduría General de la Nación (CGN)**

##### **4.2.6.1 Misión**

“Es el organismo técnico responsable en materia presupuestal y contable. Diseña, ejecuta y controla el proceso presupuestario y la contabilidad del Sector Público en el ámbito legal de su competencia.”<sup>160</sup>

##### **4.2.6.2 Valores**

Independencia técnica: Autonomía en la aplicación de criterios técnicos para el cumplimiento de sus funciones con estricto apego a las normas vigentes.

Integridad y Objetividad: Actuación fundada en principios de rectitud, honestidad, dignidad e imparcialidad

Compromiso: Involucramiento de los recursos humanos con los objetivos de la organización, manifestado en la actitud de superación y entrega<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Dra. Alassio, Marisa. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4. 2009. Página 140.

<sup>160</sup> Material extraído de página web oficial de la CGN: <http://www.cgn.gub.uy/> . Recuperado el: 06/06/2011.

<sup>161</sup> Material extraído de página web oficial de la CGN: <http://www.cgn.gub.uy/> . Recuperado el: 06/06/2011.

#### **4.2.6.3 Cometidos**

Los cometidos de la CGN surgen de la ley 16.736<sup>162</sup>, que se resumen a continuación:

En el artículo 37 establece: La Contaduría General de la Nación será el órgano responsable del sistema presupuestario nacional en sus aspectos técnicos y operativos. Otorgándole cometidos de: preparación, proyección, análisis, dictado de normas técnicas y asesoramiento, vinculados al Presupuesto Nacional y las Rendiciones de Cuentas.

En el artículo 43 establece: La Contaduría General de la Nación será el órgano responsable del sistema de contabilidad integrado. Otorgándole cometidos de: participación en los arqueos, registración de operaciones y llevar el registro de deudores incobrables, formulación Rendiciones de Cuentas y Balances, los asignados a las Contadurías Centrales en los Incisos a través de los funcionarios que la CGN designe.

#### **4.2.6.4 Objetivos**

La CGN ha establecido los siguientes objetivos<sup>163</sup> para el quinquenio (2010-2014):

---

<sup>162</sup> Ley 16.736 de 5 de enero de 1996. Publicada D.O. 12 ene/996 - N° 24457.

<sup>163</sup> Material extraído de página web oficial de la CGN: <http://www.cgn.gub.uy/> . Recuperado el: 06/06/2011.

1 – Mejorar la calidad y oportunidad de la información generada. Vinculado con el desarrollo conceptual del sistema de Contabilidad Patrimonial, la reingeniería del SIIF y coordinación con otras oficinas vinculadas.

2 – Facilitar el acceso a la información por parte de los usuarios. Este objetivo se relaciona con el rediseño de la presentación de la Rendición de Cuentas y el Balance de Ejecución Presupuestal (BEP), la publicación en la WEB información de la rendición de cuentas y BEP de modo comprensible y amigable.

Incorporación de nuevas áreas de negocios al sistema de análisis de información.

3- Cobertura a la totalidad de los incisos con información calificada. Vinculado a la divulgación y capacitación en las herramientas existentes o a adquirir, y la confección de informes a medida.

#### **4.2.7 Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC)**

##### **4.2.7.1 Introducción**

AGESIC es un “organismo que depende de la Presidencia de la República (unidad ejecutora 010 dentro del inciso 02). Funciona con autonomía técnica.

Tiene como objetivo procurar la mejora de los servicios al ciudadano, utilizando las posibilidades que brindan las Tecnologías de la Información y las



Comunicaciones (TIC).”<sup>164</sup>

#### **4.2.7.2 Misión**

“Liderar la estrategia e implementación del Gobierno Electrónico del país, como base de un Estado eficiente y centrado en el ciudadano. Impulsar la Sociedad de la Información y del Conocimiento promoviendo la inclusión y la equidad en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.”<sup>165</sup>

#### **4.2.7.3 Visión**

“Ser una organización capaz de lograr que el país ocupe un lugar relevante en materia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento, dentro del contexto internacional.”<sup>166</sup>

#### **4.2.7.4 Objetivos Estratégicos**

- Promover el más amplio acceso de las personas a todas las TIC.
- Promover la adquisición de capacidades y conocimientos en base al mejor uso

---

<sup>164</sup> Material extraído de página web oficial de la AGESIC:  
[http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/19/1/agesic/que\\_es\\_agesic.html](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/19/1/agesic/que_es_agesic.html) . Recuperado el: 06/06/2011.

<sup>165</sup> Material extraído de página web oficial de la AGESIC:  
[http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/89/1/agesic/mision\\_y\\_vision\\_.html](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/89/1/agesic/mision_y_vision_.html) . Recuperado el: 06/06/2011.

<sup>166</sup> Material extraído de página web oficial de la AGESIC:  
[http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/89/1/agesic/mision\\_y\\_vision\\_.html](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/89/1/agesic/mision_y_vision_.html) . Recuperado el: 06/06/2011.

de las TIC con el objetivo de lograr una mayor integración social y una mejor preparación de los jóvenes para el futuro.

- Aportar soluciones informáticas innovadoras para mejorar los servicios y la calidad de atención que se brinda a la sociedad, procurando simplificar trámites y procesos.
- Coordinar y/o participar en la coordinación de proyectos específicos asociados al Gobierno Electrónico.
- Brindar atención a usuarios respecto a consultas e iniciativas relacionadas con las áreas de competencia de la Agencia.
- Realizar acciones de difusión de temas específicos y promover el intercambio de experiencias y conocimientos entre los distintos operadores informáticos.
- Fortalecer los vínculos con el sector académico, la sociedad civil y organizaciones internacionales con fines similares.
- Dictar y proponer políticas, normas y estándares informáticos en el Estado y fiscalizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia informática.
- Investigar nuevas tecnologías, participar en proyectos piloto y promover la adopción de nuevas herramientas informáticas.
- Potenciar la sinergia entre Estado y empresas.
- Promover el desarrollo de software nacional.”<sup>167</sup>

---

<sup>167</sup> Material extraído de página web oficial de la AGESIC:  
[http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/89/1/agesic/mision\\_y\\_vision\\_.html](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/89/1/agesic/mision_y_vision_.html) . Recuperado el: 06/06/2011.

#### **4.2.7.5 Actividades**

“• Proponer y asesorar al Poder Ejecutivo en la formulación de políticas en materia de la Sociedad de la Información y del Conocimiento y en el desarrollo informático del Estado, coadyuvando a su elaboración, seguimiento y evaluación de resultados obtenidos en los asuntos propios de su competencia.

- Promover el mejor uso de las TIC en el Estado.
- Dictar y proponer normas, estándares y procedimientos técnicos en materia informática para el Estado.
- Generar, planificar y ejecutar proyectos de Gobierno Electrónico con énfasis en la mejora de los servicios a todas las personas.
- Fiscalizar y auditar el cumplimiento de la normativa vigente en su área de competencia.
- Recomendar normas y procedimientos uniformes relativos a la contratación administrativa de bienes y servicios informáticos o al desarrollo de los mismos.
- Dictar normas técnicas relativas al control de gestión y a la realización de auditorías en materia informática.
- Establecer relaciones con sus similares de otros países y con organismos internacionales afines a la materia de su competencia.
- Analizar tendencias tecnológicas en materia informática y su impacto en las políticas, normas, estándares y procedimientos existentes o a proponer (Laboratorio Tecnológico).

- Recopilar información que permita conocer y analizar en forma permanente los recursos informáticos de los que dispone el sector público.
- Asesorar dentro del área de su competencia en los procesos de transformación del Estado.
- Asistir al Poder Ejecutivo, a la Oficina Nacional del Servicio Civil y demás organismos competentes, en la definición de una política de recursos humanos en el área informática, así como su seguimiento y evaluación.
- Brindar atención a usuarios dentro del área de su competencia.
- Emitir opinión en todas aquellas situaciones en que le sea requerido específicamente.
- Realizar actividades de difusión dentro de su ámbito específico.”<sup>168</sup>

### **4.3 CONCLUSIONES**

El capítulo se dividió en tres partes:

#### **4.3.1 Definiciones**

“una gestión pública es buena si cumple satisfactoriamente con una serie de parámetros preestablecidos de integridad, eficiencia, eficacia, efectividad,

---

<sup>168</sup> Material extraído de página web oficial de la AGESIC:  
<http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/90/1/agesic/cometidos.html> . Recuperado el: 06/06/2011.

igualdad y equidad, referenciados a un impacto positivo sobre el desarrollo social y la calidad de vida de las personas”<sup>169</sup>, así como el logro de niveles de calidad y excelencia en su desempeño y resultados. Debe prestar especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

También debe “obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales”<sup>170</sup>.

#### **4.3.2 Calidad en la Gestión Pública**

Respecto a la calidad de la gestión pública, es necesaria la profesionalización de la función pública para la consecución de un mejor Estado.

Los servidores públicos deben tener “una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.”<sup>171</sup>

#### **4.3.3 Organismos participantes de la Gestión de la Calidad en la Administración Central**

---

<sup>169</sup> CLAD. Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. 2009. 15p.

<sup>170</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Página 8.

<sup>171</sup> CLAD. Carta Iberoamericana de la Función Pública. 2003. 31p. Página 3.

Se destaca que los organismos entrevistados: AIN, INACAL, OPP, así como ONSC, tienen una definición de calidad similar: satisfacción de los requisitos del cliente. INACAL se diferencia al tener una definición más holística: satisfacción de los requisitos de todas las partes interesadas.

También se ven ámbitos de trabajo en conjunto a destacar entre la OPP, la ONSC e INACAL que es en el marco del Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía (PCAC); otro ámbito de trabajo en conjunto a destacar es el del **Fortalecimiento de Capacidades de la Administración Central para la planificación estratégica, la mejora de los procesos de asignación del gasto público y la evaluación de resultados** en el Ministerio de Industria Energía y Minería, Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente y en el Ministerio de Salud Pública, aquí los actores son: ONSC, OPP, AGESIC y CGN.

Se vio que en algunos casos (INACAL, ONSC) no cumplen con el rol que les fue asignado por ley.

Respecto a OPP surge de la entrevista realizada que su participación en lo que es la calidad en el Uruguay es a través del PCAC y su modelo subyacente: Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía. Este Modelo ha sido difundido en lo que es la Administración Central (ver 5.2), además como se vio en su análisis, incluye varios de los conceptos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión

Pública, esto implica un cumplimiento de dicha Carta que, como se dijo en este capítulo, fue firmada por el Uruguay. Por último, se piensa convertir este Modelo en un Modelo de Gestión, y establecer certificaciones en base a este Modelo.

De la AIN se destaca su rol en pos de la mejora de la gestión en los organismos de la Administración Central, ya que dentro de las auditorías que realiza se auditan no solo los aspectos financieros sino también todo lo que tiene que ver con la gestión; y además, se hace un seguimiento de las observaciones realizadas.

A través de estas dos actividades es que la AIN ayuda a los organismos a trabajar en las causas de sus fallas en la gestión.

## **5. CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

### **5.1 FALLAS ENCONTRADAS POR LA AIN**

#### **5.1.1 Introducción**

“La función de Auditoría Interna ayuda a una Organización y también al Estado, a cumplir con sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Evalúa procesos y controles, asiste a los mandos gerenciales, y brinda aseguramiento a toda la organización, para contribuir al logro de los objetivos. Con esta definición, identificar aquellos eventos que constituyen un riesgo para el logro de metas y objetivos e implementar un buen sistema de control interno constituyen dos desafíos y tareas necesarias para profesionalizar la ejecución y administración de los recursos.”<sup>172</sup>

Los Sistemas de Control Interno contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos dentro de las categorías de confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de normativa legal aplicable y eficacia y eficiencia de las operaciones.<sup>173</sup> “La definición de la estrategia, la estructura organizacional, la

---

<sup>172</sup> Informe de Actuaciones de la A.I.N. Primer Semestre de 2009. Introducción. Disponible en: <http://www.ain.gub.uy/publicaciones/publicaciones.html> . Recuperado en: Agosto 2010

<sup>173</sup> Informe de Actuaciones de la A.I.N. Primer Semestre de 2009. Introducción. Disponible en:



gestión de los recursos humanos, la comunicación son elementos insoslayables para proveer de una seguridad razonable al logro de los objetivos y reducir vulnerabilidades que siempre existen.

Cumplir con las metas en tiempo y forma con economía, rendir cuentas de lo actuado, y proponer elevar la calidad de los servicios es el deber ser del servidor público.<sup>174</sup>

Mejorar los informes con conclusiones claras, precisas y objetivas y formular recomendaciones constructivas, completas y oportunas es un desafío siempre presente.<sup>175</sup>

### **5.1.2 Resumen Informes 2009**

Estas fallas se extraen de las publicaciones realizadas por la AIN, y corresponden a actuaciones efectuadas en el primer y segundo semestre de 2009, de acuerdo con el plan anual de auditoría aprobado para el año 2009 y realizadas con objetividad, independencia y debido cuidado profesional.

Los siguientes resultados refieren específicamente a ciertos procesos en algunas unidades organizativas, no refieren a toda la operativa ni a todo el inciso.

---

<http://www.ain.gub.uy/publicaciones/publicaciones.html> . Recuperado en: Agosto 2010

<sup>174</sup> Informe de Actuaciones de la A.I.N. Primer Semestre de 2009. Introducción. Disponible en: <http://www.ain.gub.uy/publicaciones/publicaciones.html> . Recuperado en: Agosto 2010

<sup>175</sup> Informe de Actuaciones de la A.I.N. Primer Semestre de 2009. Introducción. Disponible en: <http://www.ain.gub.uy/publicaciones/publicaciones.html> . Recuperado en: Agosto 2010

Las observaciones que más se repiten son las referentes a problemas en los registros (ya sea su falta, la dificultad en el acceso, que estén incompletos, duplicación y errores en los mismos), lo son también las referentes a los controles (ya sea la falta de los mismos, su existencia pero no realización, su pertinencia, efectividad y eficiencia), errores conceptuales, violación de los principios de administración (oposición de intereses, asignación de responsabilidades, segregación de funciones, planificación), legalidad (ya sea violación de las normas, falta de normativa que ampare las actuaciones), competencia para la realización de los actos, procedimientos establecidos y unificación de criterios, falta de capacitación, comunicación, falta de información (ausencia de información), ausencia de una estructura organizativa adecuada, ausencia de rendición de cuentas, carencias en los sistemas de información e independencia funcional.

En muchos casos se observa que la norma no contempla lo que es la realidad o la búsqueda de la simplificación de los procedimientos, de facilitar la operativa.

Por ejemplo en el Ministerio del Interior en la Jefatura de Policía de Durazno la actividad agraria principal que se viene desarrollando en los predios rurales no se encuentra amparada por el art. 159 de la Ley 14.252 (no constituye una actividad propia de un Centro de Recuperación Carcelaria).

**Se resumen los resultados en:**

**ANEXO II Tabla Observaciones discriminadas por Lugar de Ocurrencia**

**ANEXO II Tabla Observaciones discriminadas por Tipo de Observación**

### **5.1.3 Fallas encontradas con mayor frecuencia por la AIN**

En este punto se presentan las fallas más comúnmente encontradas en las Auditorias de la AIN<sup>176</sup>.

Estas fallas representan obstáculos insalvables para el logro de una Gestión de Calidad en el Estado. Por otra parte, se ven como oportunidades de mejora importantes para el avance hacia un Sistema de Gestión de la Calidad.

Se presentan temáticamente en: Debilidades de control interno, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y monitoreo.

#### **5.1.3.1 Debilidades de control interno**

Básicamente se refieren a:

- “• Estructuras formales obsoletas
- Inapropiada asignación de cargos

---

<sup>176</sup> AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

- Funciones desempeñadas por personal que no reviste el cargo
  - Funciones mal definidas
  - Diversas modalidades en la contratación de personal
  - Procedimientos de promoción y compensación salarial poco transparentes”<sup>177</sup>
  - Falta de capacitación de los recursos humanos<sup>178</sup>
- “• Escaso compromiso de la Dirección
- Desvalorización del comportamiento ético en la función pública
  - Desvalorización de la función de rendición de cuentas
  - Cultura organizacional conservadora”<sup>179</sup>

### **5.1.3.2 Evaluación de riesgos**

#### Tienen que ver con:

- “• Presupuesto no concordante a cometidos asignados
- Priorización de objetivos basados en la tradición y no en riesgos
- Ausencia de planes estratégicos
- Personal directriz con escasos conocimientos del negocio y de técnicas de gerenciamiento
- Escasos conocimientos de los cometidos sustantivos de la unidad y asociación

---

<sup>177</sup> AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

<sup>178</sup> AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

<sup>179</sup> AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

con tareas

- Resistencia al cambio<sup>180</sup>

### **5.1.3.3 Actividades de control**

Se relacionan con:

“• Ausencia de manuales de procedimientos

- Controles superpuestos

- Controles aplicados parcialmente

- Controles poco efectivos por falta de conocimientos del proceso

- Ausencia de segregaciones de funciones básicas (autorización, registro, recepción y custodia)

- Indicadores de gestión mal definidos o ausentes<sup>181</sup>

- Falta de controles sobre proveedores de Tecnologías de la Información<sup>182</sup>

### **5.1.3.4 Información y comunicación**

Se vinculan a:

“• Falta de integridad en los sistemas de información

---

<sup>180</sup> AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

<sup>181</sup> AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

<sup>182</sup> AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

- Sistema de información obsoletos
- Muchos datos, escasa información
- Sistema de información no aptos para la toma de decisiones
- Falta de coordinación entre áreas (compartimentos estancos)
- Incompatibilidad tecnologías de los sistemas de información”<sup>183</sup>

#### **5.1.3.5 Supervisión y monitoreo**

Se relacionan con:

- “• Supervisión ineficaz
- Observaciones de las auditorias que se reiteran
- Rendiciones de cuentas inapropiadas para la medición de la gestión”<sup>184</sup>

## **5.2 ORGANIGRAMA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

Para este punto se encuestó a cada uno de los incisos de la Administración Central (excluyendo los entes autónomos y servicios descentralizados). La encuesta se realizó al amparo de la ley 18.381 y su decreto reglamentario 232 del año 2010, estas normas exigen a los organismos públicos (sean o no estatales) que brinden,

---

<sup>183</sup> AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

<sup>184</sup> AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.

cuando cualquier ciudadano lo solicite, toda la información que emane o esté en posesión de los mismos, salvo las excepciones establecidos por ley y las informaciones reservadas o confidenciales.

**Se adjunta como ANEXO II MODELO ENCUESTA INCISOS, el modelo de la carta utilizada para solicitar la información de cada uno de los Incisos.**

En algunos casos los Incisos respondieron a través de entrevistas:

En el caso del Ministerio de Industria Energía y Minería (MIEM) se obtuvo entrevista con la Gerente del Gerente del Área de Calidad y Gestión del Cambio - Mejora Continua Técnico en Administración Pública Rosario Tonelli.

Para el caso del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la información correspondiente a la Unidad Ejecutora 01 la brindó la Señora Rosa Lopez, para la Unidad Ejecutora 05 se obtuvo entrevista con la Coordinadora de Calidad del Área Defensa del Consumidor, Coordinadora del Servicio de Atención al Usuario del Sistema Financiero la Economista Clara Anollés.

Para el caso del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) se obtuvo entrevista con la Directora de Recursos Humanos la Economista María Noel Sanguinetti.

Para el caso del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) se utilizó un cuestionario distinto para lograr una mayor profundidad. Se adjunta en el **ANEXO II MODELO CUESTIONARIO ENCUESTA** el cuestionario hecho a

cada Informante Calificado (en su mayoría fueron Directores de Unidad Ejecutora) de cada Unidad Ejecutora del MGAP.

## **5.2.1 Inciso 02 Presidencia de la República**

### **5.2.1.1 Respuesta del Inciso**

No se obtuvo respuesta del inciso

### **5.2.1.2 Información obtenida de otras fuentes**

#### **5.2.1.2.1 CERTIFICADOS OBTENIDOS BAJO NORMAS DE CALIDAD**

Unidad Organizativa: Instituto Nacional de Estadística (Unidad Ejecutora 007)

Certificados obtenidos: Planificación, diseño, relevamiento y procesamiento de datos, análisis y difusión del Índice del Costo de la Construcción. Planning, design, data collection and processing, analysis and dissemination of Construction Cost Index

Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008<sup>185</sup>. ISO 20252:2006<sup>186</sup>.

---

<sup>185</sup> Disponible en: <http://www.lsqa.net> . Recuperado en: Febrero 2011. Número de Certificado: LSQA 1116/01. Quality Austria 7638/0

<sup>186</sup> Disponible en: <http://www.lsqa.net> . Recuperado en: Febrero 2011. Número de Certificado: LSQA SGSI 1/01



## **5.2.2 Inciso 03 Ministerio de Defensa Nacional**

### **5.2.2.1 Respuesta del Inciso**

No se obtuvo respuesta del inciso

### **5.2.2.2 Información obtenida de otras fuentes**

#### **5.2.2.2.1 CERTIFICADOS OBTENIDOS BAJO NORMAS DE CALIDAD**

1) Unidad Organizativa: Comando General de la Fuerza Aérea (Unidad Ejecutora 023). Ciudad: Canelones.

Certificados obtenidos: Servicios de Asesoramiento Técnico, Laboratorio de Análisis de Fluidos y Materiales, Ensayos No Destructivos, Metrología, Mediciones, Directivas Técnicas de Mantenimiento, Publicaciones Técnicas y Traducciones Técnicas.

Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008<sup>187</sup>.

2) Unidad Organizativa: Comando General de la Fuerza Aérea (Unidad Ejecutora 023). Base Aérea I "Césareo L. Berisso". Ruta 101 km 19500. Canelones.

Certificados obtenidos: Operaciones aéreas de transporte militar y de autoridades,

---

<sup>187</sup> Disponible en: <http://www.lsqanet.com> . Recuperado en: Febrero 2011. Número de Certificado: LSQA 842/01, Quality Austria 5633/0

búsqueda y rescate. Prestación de servicios aeronáuticos de mantenimiento, abastecimiento y de fotografía aérea

Norma bajo la cual se certifica: ISO 14001:2004<sup>188</sup>.

3) Unidad Organizativa: Comando General de la Armada (Unidad Ejecutora 018), Escuela Naval. Montevideo.

Certificados obtenidos: Diseño y prestación de servicios educativos. Cursos de formación de oficiales para la Armada Nacional y la Marina Mercante (área académica). Cursos de capacitación para la Gente de Mar (Organización Marítima Internacional – OMI)

Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008<sup>189</sup>

4) Unidad Organizativa: Comando General de la Armada (Unidad Ejecutora 018), Prefectura Nacional Naval. División Registro de Personal de la Dirección Registral y de Marina Mercante. Montevideo

Certificados obtenidos: Servicio de expedición y registro de Patentes, Certificación, Refrendos y Libreta de Embarque de la Gente de Mar.

Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008<sup>190</sup>

5) Unidad Organizativa: Comando General de la Armada (Unidad Ejecutora 018), Prefectura Nacional Naval, Oficina de Control de Buques por el Estado Rector de Puertos. Montevideo.

---

<sup>188</sup> Disponible en: <http://www.unit.org.uy> . Recuperado en: Febrero 2011. Número de Certificado: 036. Validez: 2013-09-20. En conjunto con: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

<sup>189</sup> Disponible en: <http://www.unit.org.uy> . Recuperado en: Febrero 2011. Número de Certificado: 110/R2. Validez: 2013-06-06. En conjunto con: AENOR.

<sup>190</sup> Disponible en: <http://www.unit.org.uy> . Recuperado en: Febrero 2011. Número de Certificado: 291/1. Validez: 2011-01-21. En conjunto con: AENOR

Certificados obtenidos: Gestión administrativa y de las inspecciones realizadas a los buques de otras banderas que visitan voluntariamente los puertos de la República, en el marco del Acuerdo de Viña del Mar.

Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008<sup>191</sup>

6) Unidad Organizativa: Dirección Nacional de Sanidad de las Fuerzas Armadas (Unidad ejecutora 033). Hospital Central de las Fuerzas Armadas. Servicio de Enfermedades Hepáticas. Montevideo.

Certificados obtenidos: Prestación de Servicios de Salud: Servicio de Enfermedades Hepáticas (hepatología, cirugía hepatobiliopancreática). Programa de seguimiento pre y post trasplante hepático.

Norma bajo la cual se certifica: ISO: 9001:2000<sup>192</sup>

#### 5.2.2.2.2 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA 2010<sup>193</sup>

Unidad Organizativa: Comando General de la Armada (Unidad Ejecutora 018), Unidad: División de Registro de Personal Marina Mercante, participó en el Premio<sup>194</sup>.

Unidad Organizativa: Dirección Nacional de Sanidad de las Fuerzas Armadas

---

<sup>191</sup> Disponible en: <http://www.unit.org.uy> . Recuperado en: Febrero 2011. Número de Certificado: 305/1. Validez: 2011-07-23. En conjunto con: AENOR

<sup>192</sup> Disponible en: <http://www.unit.org.uy> . Recuperado en: Febrero 2011. Número de Certificado: 304. Validez: 2011-07-13. En conjunto con: AENOR.

<sup>193</sup> Disponible en: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2\\_unidades\\_participantes.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2_unidades_participantes.pdf) . Recuperado el: 07/06/2011.

<sup>194</sup> Material proporcionado por la Contadora Pierina Acosta de AGEV. 29/03/2011

(Unidad ejecutora 033). Hospital Central de las Fuerzas Armadas. Enfermedades Hepáticas, obtuvo el Premio en la Primera Edición del mismo.

### **5.2.3 Inciso 04 Ministerio del Interior**

#### **5.2.3.1 Respuesta del Inciso**

##### **5.2.3.1.1 ACTIVIDADES**

Está en proceso de certificación bajo la norma ISO 9001 la Gerencia del Área de Gestión y Desarrollo Humano y la Escuela Nacional de Policía, habiéndose certificado ya algunas Unidades de la Jefatura de Policía de Canelones<sup>195</sup> y también algunas de la Jefatura de Policía de Artigas<sup>196</sup>.

#### **5.2.3.2 Información obtenida de otras fuentes**

##### **5.2.3.2.1 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA<sup>197</sup>**

---

<sup>195</sup> Disponible en: <http://www.lsqanet.com> . Recuperado en: Febrero 2011. Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008. Número de Certificado: LSQA 986/01.

<sup>196</sup> Disponible en: <http://www.lsqanet.com> . Recuperado en: Febrero 2011. Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008. Número de Certificado: LSQA 1149/01.

<sup>197</sup> Disponible en: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2\\_unidades\\_participantes.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2_unidades_participantes.pdf) Recuperado el: 07/06/2011.

1) Unidad Organizativa: Jefatura de Policía de Artigas (Unidad Ejecutora 005), en las Unidades: Seccional 2 y Seccional 7. La Comisaría Primera Sección obtuvo el Premio en la Primera Edición.

2) Unidad Organizativa: Jefatura de Policía de Montevideo (Unidad Ejecutora 004), en las Unidades: Seccional Décima y Seccional Decimonovena. de Policía.

3) Unidad Organizativa: Jefatura de Policía de Colonia (Unidad Ejecutora 008), en la Unidad: Policía Técnica de Colonia.

4) Unidad Organizativa: Jefatura de Policía de Canelones (Unidad Ejecutora 006), en las Unidades: Seccional Primera Canelones y Cuerpo de Policía Comunitaria La Paz. La Seccional Segunda obtuvo el Premio en la Primera Edición.

5) Unidad Organizativa: Dirección Nacional de Policía Técnica (Unidad Ejecutora 028), en la Unidad: Certificaciones y Trámite Interno Certificado de Habilitación Policial. Obtuvo Mención en la Primera Edición del PCAC.

6) Unidad Organizativa: Jefatura de Policía de Soriano (Unidad Ejecutora 020), en la Unidad: Comisaría de la Mujer. Obtuvo Mención en la Primera Edición del PCAC.

#### 5.2.3.2.2 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD

Unidad Organizativa: Dirección Nacional de Identificación Civil, (Unidad Ejecutora 031). En el año 2009 obtuvo un reconocimiento por el nivel alcanzado en la aplicación del Modelo de Mejora Continua Uruguayo y en el 2010 obtuvo

dos menciones especiales, en las áreas de: Liderazgo de la Alta Dirección y Planeamiento<sup>198</sup>.

## **5.2.4 Inciso 05 Ministerio de Economía y Finanzas**

### **5.2.4.1 Respuesta del Inciso**

#### 5.2.4.1.1 IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001

Unidad Ejecutora 001 Dirección General de Secretaría: tiene Sistemas de Gestión de la Calidad implementados en Divisiones: Administración, Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas.

#### 5.2.4.1.2 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA<sup>199</sup>

Unidad Ejecutora Dirección General de Comercio, en la Unidad: Atención al Consumidor de Productos y Servicios – ADECO.

Se cumplen con todos los puntos del Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, en los dos Servicios de Atención del Área Defensa del Consumidor:

---

<sup>198</sup> Disponible en: [www.inacal.org.uy/?q=ganadorespnc2010](http://www.inacal.org.uy/?q=ganadorespnc2010) . Recuperado el: 22/05/2011

Disponible en: [www.inacal.org.uy/?q=premio\\_2009](http://www.inacal.org.uy/?q=premio_2009) . Recuperado el: 22/05/2011

<sup>199</sup> Entrevista 28 de marzo de 2011. Coordinadora de Calidad del Área Defensa del Consumidor. Coordinadora del Servicio de Atención al Usuario del Sistema Financiero. Economista Clara Anollés

Atención al Consumidor de Productos y Servicios y Atención al Usuario del Sistema Financiero. El Área de Defensa del Consumidor pertenece a la Unidad Ejecutora Dirección General de Comercio. Los dos servicios participaron en las dos ediciones del premio, en la primera edición ambas obtuvieron mención especial y en la segunda edición el Servicio de Atención al Usuario del Sistema Financiero obtuvo el premio.

Se obtuvo certificación bajo norma UNIT 200 (accesibilidad), para el edificio de Uruguay 948, planta baja, donde se ubican los Servicios de Atención del Área de Defensa del Consumidor.

#### 5.2.4.1.2.1 Perspectivas

No está especificada dentro de la planificación de este año la certificación bajo la norma ISO 9001. Se plantea como una posibilidad a futuro ya que al implantar el Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía notaron que varias de las actividades necesarias para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001 se habían realizado.

### **5.2.4.2 Información obtenida de otras fuentes**

#### 5.2.4.2.1 CERTIFICADOS OBTENIDOS BAJO NORMAS DE CALIDAD

1) Ministerio de Economía y Finanzas. Ciudad: Montevideo

Certificados obtenidos: "Atención al Inversor" "Estudios y Asesoramiento"

Ampliación (Proceso Principal la Coordinación COMAP. Creada por la Ley 16.906, COMAP es la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones, está integrada por un representante del MEF, que es el que la coordina, así como representantes del MIEM, MGAP, MTSS, OPP y de la Comisión de Descentralización prevista en el artículo 230 de la Constitución de la República.)  
Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008. Número de Certificado: LSQA 1175/01<sup>200</sup>

### **5.2.5 Inciso 06 Ministerio de Relaciones Exteriores**

#### **5.2.5.1 Respuesta del Inciso**

No hay una Oficina encargada de gestión de calidad dentro del Inciso.

### **5.2.6 Inciso 07 Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca**

#### **5.2.6.1 Respuesta del Inciso**

La respuesta a la encuesta realizada se resume en el siguiente cuadro:

---

<sup>200</sup> Disponible en: <http://www.lsqa.net.com> . Recuperado el: Febrero 2011.



### Encuesta de Calidad Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca

Preguntas:	Unidad Ejecutora							
	001	002	003	004	005	006	007	008
¿Tiene sistema de Gestión de la Calidad implementado?	NO (1)	SI (2)	NO	N.R.(3)	SI (4)	NO	N.R.(3)	NO
¿En el 2010 la Unidad Ejecutora realizó actividades de capacitación en calidad? Si la respuesta es SI ¿A cuántos funcionarios se capacitó?	25		25	NO		10	NO	N.R.(3)
¿La Unidad Ejecutora cuenta con Misión y Visión definida?	SI	SI	SI	N.R.(3)	SI	SI	N.R.(3)	SI
¿La Unidad Ejecutora cuenta con Procesos Identificados?	SI	SI	SI	N.R.(3)	NO	SI	N.R.(3)	SI
¿La Unidad Ejecutora cuenta con Procedimientos documentados?	SI (25)	SI	SI	N.R.(3)	SI	NO	N.R.(3)	SI
¿La Unidad Ejecutora cuenta con Planificación estratégica?	NO	SI	SI	N.R.(3)	SI	SI	N.R.(3)	SI
¿La Unidad Ejecutora cuenta con Planes de trabajo?	NO	SI	SI	N.R.(3)	SI	SI	N.R.(3)	SI
¿Conoce la carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública?	SI	SI	NO	N.R.(3)	NO	NO	N.R.(3)	NO

(1) En el Centro de Atención Ciudadana se encuentra implementado el Modelo de Calidad a la Atención Ciudadana. También la Unidad Ejecutora 001 cuenta con una Unidad de Calidad.

(2) En el Departamento de Industrias, Pesqueras bajo la norma ISO 9001, certificado por UNIT en conjunto con AENOR, y el Laboratorio de Análisis de Productos Pesqueros bajo la norma ISO 17025, acreditado por el Organismo Uruguayo de Acreditación (OUA).

(3) La Unidad Ejecutora No respondió a la encuesta.

(4) En las Secciones Microbiología y Residuos Biológicos del Departamento de Protección de Alimentos, en el Departamento de Virología y en el Departamento de Patobiología. Bajo la norma ISO 9001:2008, y acreditados por el OUA. El Departamento de Registro y Control de Productos Veterinarios participo en el PCAC 2010.

(5) Parcialmente

La norma 17025 es específica para laboratorios, establece los requisitos generales que deben cumplir los laboratorios para demostrar su competencia.

CUADRO 10 Encuesta al MGAP

## **5.2.7 Inciso 08 Ministerio de Industria, Energía y Minería**

### **5.2.7.1 Respuesta del Inciso<sup>201</sup>**

#### **Modelos de Calidad utilizados:**

Se utilizan los Modelos Internacionalmente admitidos, prevalece el enfoque de la Carta Iberoamericana de Calidad. Las ISO son las rectoras en lo que tiene que ver con la documentación, con la normalización, con los sistemas de gestión de la calidad. Para los Laboratorios se utilizan las normas de las ISO particulares para Laboratorios.

Dirección Nacional de Artesanías y Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), Unidad Ejecutora 009, tiene un Sistema de Gestión de la Calidad certificado<sup>202</sup>.

#### **Simplificación de Trámites:**

Se realizó la simplificación de al menos 113 trámites. Estos fueron documentados en el sistema de gestión de expedientes. Ahora se están tomando esos trámites introduciendo las mejoras.

#### **Procesos y procedimientos:**

---

<sup>201</sup> Entrevista con: Técnico en Administración Pública Rosario Tonelli Gerente del Área de Calidad y Gestión del Cambio - Mejora Continua. 13/04/2011

<sup>202</sup> Disponible en: <http://www.lsqa.net.com> . Recuperado en: Febrero 2011. DINAPYME. Montevideo.  
Certificados obtenidos: Procesos y programas para la mejora de competitividad de las MIPYMES (asistencia técnica, capacitación, asesoramiento, promoción comercial, registro y certificación). Formulación de propuestas y áreas de actuación de la División Empresas, División Artesanías y Departamento de Información.  
Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008. Número de Certificado: LSQA 1231/01.

En la Dirección Nacional de Minería y Geología (DINAMIGE) y en la Dirección Nacional de Industrias (DNI) se está trabajando sobre los procesos identificados. Todavía no están liberados estos sistemas.

En la DINAMIGE se está haciendo un estudio integral, no solo de los procesos, sino de su interacción con otros módulos como: cobranzas, administración, GIS (Geographic Information System) que es un Sistema Geo Referencial. Se está impactando en todos estos otros módulos.

#### **Portal institucional:**

Requerimientos de las Leyes 18.381 y 18.331

Se hicieron todas las evaluaciones para cumplir con la ley, se hizo una evaluación inicial y después se hizo un análisis de mejoras a introducir para cumplir con la ley. Se incorporó también un asesor en comunicación, para empezar a analizar las necesidades y requerimientos de los usuarios. Se va a hacer un rediseño del portal.

#### **Marcas y Patentes:**

Se hicieron proyectos para la interacción vía web en la solicitud y otros trámites. Se está trabajando en los últimos detalles.

Se está trabajando paralelamente en un sistema de cobranza descentralizada. La primer fase de este sistema de cobranza descentralizada que va a permitir que todos los usuarios de todas las unidades ejecutoras del MIEM realicen sus pagos a través de cualquier red de cobranzas autorizada o el BROU o la tesorería de la unidad ejecutora o en la tesorería de la Unidad Ejecutora 001 (porque en el caso de DINAMIGE hay una tesorería allí, por la distancia). El Piloto va a ser en

Propiedad Industrial con Marcas y Patentes.

Esto no solo tuvo efectos en esos sistemas de Marcas y Patentes, sino que tuvo impacto también en los de Tesorería, así como también en los de Financiero Contable. En este momento estamos con las pruebas en el Financiero Contable. Se realiza la Emisión de Certificados PYMES vía web.

**Recursos Humanos:**

En este momento el MIEM está testeando el módulo de liquidación de sueldos del Sistema de Gestión Humana.

Los funcionarios de Recursos Humanos se están capacitando, haciendo cursos de Gestión Humana. A pesar de no contar con la parte correspondiente de Gestión del Sistema.

**Requerimientos de las Leyes 18.381 y 18.331:**

En lo que tiene que ver con bases de datos y la declaración de información reservada, confidencial y secreta, existe el procedimiento, se tiene designado quien va a cumplir cada seis meses con las comunicaciones a AGESIC.

**Proyecto de evaluación de seguridad de la información:**

En ese proyecto de seguridad de la información, cuyo informe de diagnóstico se encuentra en las etapas finales, donde aquí también se evalúa el cumplimiento de las leyes antedichas.

Se eligieron dos procesos sustantivos para analizar por dos Unidades Ejecutoras. Pero lo que se destaca de este proyecto es el sistema de gestión de expedientes, porque el programa es muy particular al ser una herramienta corporativa. Se debe

informar qué se necesita en el futuro para que este sistema sea efectivo para el funcionamiento del MIEM, en cuanto a seguridad de la información.

Esa seguridad de la información no solo implica información en formato electrónico, sino todo tipo, activos de información (en cualquier soporte).

Se está trabajando sobre la parte de administración documental tomándola como proceso transversal.

### **Reforma del Estado:**

El MIEM es uno de los tres ministerios pilotos en lo que tiene que ver con reforma del Estado o transformación del Estado.

Se están haciendo talleres semanales, que los lideran OPP con ONSC. Uno de los productos va a ser la definición de la estructura orgánica y funcional.

La gerencia de calidad, va a tener como producto primario o cero (de este proceso), el dar una lógica de trabajo o una interacción entre todas las Unidades Ejecutoras, esto colabora con el objetivo que se planteó de tratar de unir transversalmente a todo el Ministerio. El MIEM se comporta mucho como compartimiento estanco. Con los proyectos se trata de hacer eso, introducir esa visión global del inciso, así como su interacción con otros organismos, (porque se trata la interacción con la Administración Nacional de Puertos, Ministerio de Economía y Finanzas, ONSC y otros organismos).

### **Actividades:**

Todavía reingeniería no se hizo. Se puede decir que se va a hacer algo de reingeniería en DINAMIGE (ya se lleva un año y medio trabajando allí).

En el resto se hace mejora continua.

### **5.2.8 Inciso 09 Ministerio de Turismo y Deporte**

#### **5.2.8.1 Respuesta del Inciso**

Tiene instalado un Sistema de Gestión de Calidad en el área de Registro de Operadores Turísticos de la Unidad Ejecutora 001, Dirección General de Secretaría desde el año 2009, año en que se presentó al Premio Nacional de la Calidad de INACAL.

### **5.2.9 Inciso 10 Ministerio de Transporte y Obras Públicas**

#### **5.2.9.1 Respuesta del Inciso**

Dos Unidades Organizacionales tienen implantado un Plan de Calidad de Servicios de Gestoría: estas son el Área de Registración Documental que depende de la División Administración de la Secretaría de Estado y Oficinas Dependientes (Unidad Ejecutora 001) y el CIRHE (Centro Integral de Registro y Habilitación de Empresas) que depende de la Dirección General de Transporte por Carretera de la Dirección Nacional de Transporte (Unidad Ejecutora 007). Utilizan el Modelo de

Calidad de Atención a la Ciudadanía. Ambas participaron en la primera edición, el CIRHE participó también en la segunda edición.

### **5.2.10 Inciso 11 Ministerio de Educación y Cultura**

#### **5.2.10.1 Respuesta del Inciso**

El Centro de Información y Orientación al Público (CIOP)<sup>203</sup> y el Registro General de Estado Civil<sup>204</sup> (calle Uruguay) están participando en el 2º Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía, por lo cual vienen aplicando el Modelo de Calidad a la Atención a la Ciudadanía<sup>205</sup>.

#### **5.2.10.2 Información obtenida de otras fuentes**

##### **5.2.10.2.1 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**

**Unidad Organizativa:** Unidad Atención al Público, Dirección Nacional de Cultura

---

<sup>203</sup> Disponible en: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2\\_unidades\\_participantes.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2_unidades_participantes.pdf) Recuperado el: 07/06/2011. Unidad Organizativa: Unidad: Centro de Información y Orientación al Público. Dirección General de Secretaría (Unidad Ejecutora 001).

<sup>204</sup> Disponible en: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2\\_unidades\\_participantes.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2_unidades_participantes.pdf) Recuperado el: 07/06/2011. Unidad Organizativa: Unidad Dirección General del Registro Civil (Av. Uruguay) dependiente de la Dirección General del Registro de Estado Civil (Unidad Ejecutora 021).

<sup>205</sup> Respuesta por correo electrónico (16/09/2010) de Analía Corporales del Centro de Información y Orientación al Público, del Ministerio de Educación y Cultura.

(Unidad Ejecutora 001), Unidad Atención al Público<sup>206</sup>.

## **5.2.11 Inciso 12 Ministerio de Salud Pública**

### **5.2.11.1 Respuesta del Inciso**

#### **5.2.11.1.1 UNIDADES EN PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

El Ministerio de Salud Pública ha tenido hasta la fecha las siguientes líneas de trabajo en la implementación de procesos de mejoras en sus unidades organizativas:

- Proyectos de mejora en procesos y en unidades organizativas, que se están llevando adelante por iniciativa interna, con personal del ministerio y con la conducción de la Gerencia de Mejora Continua.
- Proyectos de mejora en procesos, de unidades que participaron del Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía (PCAC) en su primer edición (2009) y segunda edición (2010), organizado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y con la coordinación interna de la Gerencia de Mejora Continua.

En ambas ediciones del PCAC las unidades participantes contaron con el apoyo

---

<sup>206</sup> Disponible en: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2\\_unidades\\_participantes.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2_unidades_participantes.pdf) Recuperado el: 07/06/2011.



de dos consultores externos (senior y junior) financiados por OPP, durante un lapso de seis meses en la primera edición y de cuatro meses en la segunda edición del premio.

· Otros procesos de mejora: certificación de accesibilidad de acuerdo a la norma UNIT 200:2009, participación en el Programa OIDO de la OPP y capacitación de funcionarios en temas de calidad y mejora de procesos.

#### 5.2.11.1.2 PROCESO DE MEJORAS REALIZADAS INTERNAMENTE

Durante el año 2010 se trabajó en los siguientes proyectos de mejora que se enumeran a continuación:

##### Relativos a la Unidad Ejecutora 001 Dirección General de Secretaría:

- a) Proceso de mejora en Departamento de Adquisiciones.
- b) Proceso de mejora en el Departamento de Secretaría General y Acuerdos.
- c) Proceso de Mejora del Departamento de Capacitación.

##### Relativos a Unidad Ejecutora 103 Dirección General de la Salud:

- a) Proceso de Mejora en Plan de Inmunizaciones
- b) Diagnostico situacional y propuesta de mejoras de la Unidad de Información

Nacional de Salud.

### 5.2.11.1.3 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA (PCAC)

El MSP participó en las dos ediciones del Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía (PCAC).

#### 5.2.11.1.3.1 Resultados alcanzados en la primera edición del PCAC (2009)

A continuación se detallan los principales resultados alcanzados en este proyecto.

· Unidades postuladas, para participar en el PCAC 2009:

Por la Unidad Ejecutora 103 Dirección General de Salud:

- Unidad de Información Nacional en Salud
- Departamento de Clínicas Preventivas
- Departamento de Evaluación de la Conformidad.
- Sector Farmacias, Estupefacientes y Psicofármacos
- Departamento de Comunicación con el Usuario.

Por la Unidad Ejecutora 001 Dirección General de Secretaría:

- Departamento de Administración Documental
- Unidades seleccionadas por OPP para participar del PCAC-2009:
  - Departamento de Clínicas Preventivas.
  - Departamento de Evaluación de la Conformidad.
  - Sector Farmacias, Estupefacientes y Psicofármacos
  - Departamento de Comunicación con el Usuario
- Unidades Premiadas: luego de participar del proceso de trabajo y de ser evaluadas, las siguientes unidades del MSP premiadas fueron:
  - Sector Farmacias, Estupefacientes y Psicofármacos: obtuvo uno de los cinco primeros premios.
  - Departamento de Clínicas Preventivas, obtuvo el premio a la mayor mejora obtenida.
  - Departamento de Comunicación con el Usuario: obtuvo una de las diez menciones otorgadas.

#### 5.2.11.1.3.2 Resultados alcanzados en la segunda edición del PCAC (2010)

A continuación se detallan los principales resultados alcanzados en este proyecto.

Unidades postuladas para participar en el PCAC (2010):

- Departamento de habilitaciones y control de profesionales de salud.
- División Fiscalización.
- Departamento de evaluación de la conformidad, participando por segunda vez.
- Departamento de Laboratorios de Salud Pública.
- División de Salud Ambiental y Ocupacional.
- Departamento de Vigilancia en Salud.
- Departamento de Adquisiciones.

Unidades seleccionada por OPP para participar del PCAC-2010:

Por la Unidad Ejecutora 103 Dirección General de Salud:

- Departamento de Laboratorio de Salud Pública de la .
- Departamento de Evaluación de la Conformidad.
- División de Salud Ambiental y Ocupacional.

Unidad Premiada:

El Laboratorio de Salud Pública obtuvo uno de los tres premios otorgados.

#### 5.2.11.1.4 OTROS PROYECTOS DE MEJORA

Proyecto de certificación de accesibilidad con la norma UNIT 200:2009:

Obtención de Certificación de Accesibilidad de las Unidades de las unidades organizativas, Departamento de Evaluación de la Conformidad y División de Salud Ambiental y Ocupacional.

Proyecto de participación en el Programa OIDO:

Este Programa es llevado adelante por la OPP dentro del Programa de Mejora de Calidad de Atención a la Ciudadanía, y consiste en un servicio telefónico para la recepción de sugerencia, quejas y reclamos por parte de la ciudadanía, Dicho proyecto tiene los siguientes objetivos:

- Motivar la participación de los ciudadanos, manifestado sus opiniones
- Aportar al proceso de mejora de los Organismos/Unidades a través del conocimiento de las opiniones de los ciudadanos.
- Descomprimir la recepción de opiniones en forma presencial en las Unidades.
- Facilitar el cumplimiento de requisitos del Modelo de Calidad de atención a la Ciudadanía:

- Recepción y tratamiento de Sugerencias, Quejas y Reclamos

El MSP participa de este proyecto a través de todas sus unidades.

**5.2.12 Inciso 13 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**

### **5.2.12.1 Respuesta del Inciso**

Ninguna unidad del MTSS tiene un Sistema de Gestión de Calidad implantado de acuerdo a requisitos establecidos en la norma ISO 9001, de acuerdo al Modelo de Mejora Continua del INACAL u otros modelos internacionales de excelencia. Sin embargo, seis unidades del Organismo se presentaron al Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía edición 2008-2009, para lo cual realizaron actividades vinculadas a la gestión de Calidad en el marco de un Modelo específico cuya elaboración fue coordinada por OPP. Las unidades son:

1. Unidad Organizativa: Oficina de atención al público de Montevideo de la Dirección Nacional de Coordinación en el Interior ((DINACOIN), Unidad Ejecutora 004)
2. Unidad Organizativa: Oficina de trabajo de Maldonado ((DINACOIN), Unidad Ejecutora 004)
3. Unidad Organizativa: Oficina de trabajo de Las Piedras ((DINACOIN), Unidad Ejecutora 004)
4. Unidad Organizativa: División Consultas de la Dirección Nacional de Trabajo (Unidad Ejecutora 002)
5. Unidad Organizativa: División Documentos de Contralor de la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social ((IGTSS), Unidad Ejecutora 007)
6. Unidad Organizativa: Unidad de Asesoramiento y Denuncias de la IGTSS, Unidad Ejecutora 007

Las dos primeras obtuvieron un premio cada una y la tercera una mención. En las unidades 1 y 3 se valoró el nivel alcanzado respecto al Modelo. En la unidad 2 se premió el salto en la satisfacción a la ciudadanía como consecuencia de haber participado en el premio y que se midió realizando una encuesta al principio y otra al final.

El Departamento de Tesorería de la Gerencia de Planificación y Gestión financiero contable se presentó a la edición 2009-2010 del Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía ya mencionado y está trabajando para cumplir con los requisitos establecidos en el nuevo modelo

#### 5.2.12.1.1 ACTIVIDADES VARIAS

El Ministerio está trabajando con el apoyo de OPP para la mejora y automatización de procesos. Actualmente está en fase final la mejora de procesos y su automatización mediante el uso de un Sistema de Business Process

Management en:

- DINATRA (Dirección Nacional de Trabajo) Divisiones Consultas, Negociación Individual y Documentación y Registro, unidades de Multas y Contencioso
- DINACOIN para los procesos vinculados a las unidades de DINATRA
- Unidades de Dirección General de Secretaría que participan en los procesos de DINATRA (Administración Documentaria y Tesorería)

Se encuentra en fase inicial un proyecto similar con la IGTSS.

**Asimismo, se ha instalado un servicio de Call Center para mejorar la comunicación con la ciudadanía.**

Se está trabajando también con el apoyo de OPP en la instalación de un Centro de Atención a la Ciudadanía en la Sede del MTSS que sirva de centro de información y brinde atención integral a la ciudadanía, que actualmente se encuentra diseminada en diversas oficinas.

Otro proyecto en curso es la implantación de Expediente Electrónico con el apoyo de AGESIC que permitirá mejorar la efectividad de procesos internos de la Institución y la transparencia hacia la ciudadanía.

**También se está trabajando en un proyecto para rediseñar la página web en arquitectura y contenidos para facilitar el acceso de información a ciudadanos que utilicen este medio de comunicación y asimismo permitir la realización de trámites en línea.**

#### **5.2.12.2 Información obtenida de otras fuentes**

##### **5.2.12.2.1 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A**



## LA CIUDADANÍA

Unidad Organizativa: Tesorería de la Dirección General de Secretaría (Unidad Ejecutora 001), participó en la segunda edición del PCAC.

### **5.2.13 Inciso 14 Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente**

#### **5.2.13.1 Respuesta del Inciso**

“Trámite sobre Gestión de la Calidad ISO 9001 Departamento de Adquisición<sup>207</sup> y Suministro de la Unidad Ejecutora 001, Dirección General de Secretaria y el Departamento de Laboratorio<sup>208</sup> de la Unidad Ejecutora 004 Dirección Nacional de Medio Ambiente”.

#### **5.2.13.1.2 PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO DE CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**

---

<sup>207</sup> Disponible en: <http://www.lsqa.net> . Recuperado en: Febrero 2011. Ciudad: Montevideo  
Certificados obtenidos: Procesos de Compra Directa. Procesos de Licitaciones. Procesos de Compras por Excepción. Procesos de Almacenes y Suministros (para DGS, DINAVI, DINOT, DINASA, excepto para DINAMA).  
Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008 N° Certificado: LSQA 1232/01

<sup>208</sup> Disponible en: <http://www.lsqa.net> . Recuperado en: Febrero 2011.  
Certificados obtenidos: Validez: 2012-10-01 Desarrollo de metodologías analíticas y realización de análisis fisicoquímicos, microbiológicos y bioensayos de toxicidad en matrices ambientales: aguas, sedimentos, suelos, aire, agua de lluvia y residuos líquidos y sólidos industriales realizados en laboratorio propio.  
Norma bajo la cual se certifica: ISO 9001:2008 Número cert.: 105/R2

Unidad Organizativa: Dirección Nacional de Vivienda (Unidad Ejecutora 002), en las divisiones: División Social Oficina Departamental Salto y en la División Social Oficina Departamental Colonia.

## **5.2.14 Inciso 15 Ministerio de Desarrollo Social**

### **5.2.14.1 Respuesta del Inciso**

El inciso se compone de una única Unidad Ejecutora. Se participó en el Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía en el año 2009 en la Oficina de Las Piedras<sup>209</sup>.

Actualmente no se continúa trabajando en el Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía<sup>210</sup>.

## **5.2.15 Análisis de los datos obtenidos**

En base a las respuestas obtenidas, junto con la información obtenida de otras fuentes, y a los criterios de calificación que a continuación se detallan se construyó un cuadro de calificaciones que se expone a continuación:

---

<sup>209</sup> Entrevista (Enero 2011) con la Economista Carmen Sanguinetti, Directora de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Social.

<sup>210</sup> Confirmación vía mail (24/05/2011) de Alejandro Romero del Ministerio de Desarrollo Social. Derivado por la Directora de Descentralización Margarita Castro.

		ISO 9001	PCAC	MMC	Puntaje Total	Cantidad UE	Promedio
002	Presidencia de la República	1	0	0	5	9	0,56
003	Ministerio de Defensa Nacional	6	2	0	22	10	2,20
004	Ministerio del Interior	3	11	1	58	31	1,87
005	Ministerio de Economía y Finanzas	3	2	0	20	10	2,00
006	Ministerio de Relaciones Exteriores	0	0	0	1	1	1,00
007	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca	6	2	0	20	8	2,50
008	Ministerio de Industria, Energía y Minería	3	0	0	14	8	1,75
009	Ministerio de Turismo y Deporte	0	0	1	8	2	4,00
010	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	0	4	0	9	6	1,50
011	Ministerio de Educación y Cultura	0	3	0	19	16	1,19
012	Ministerio de Salud Pública	0	5	0	9	5	1,80
013	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	0	7	0	16	7	2,29
014	Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente	2	0	0	13	5	2,60
015	Ministerio de Desarrollo Social	0	0	0	1	1	1,00
		24	36	2	215	119	1,81

### CUADRO 11 Calificaciones Incisos

En dicho cuadro los datos contenidos en las columnas hacen referencia a lo siguiente:

Columna 1: número de Inciso.

Columna 2: nombre del Inciso.

Columna 3: cantidad de unidades ejecutoras que implementaron un SGC en base a la norma ISO 9001.

Columna 4: cantidad de unidades ejecutoras que implementaron el Modelo de Calidad a la Atención Ciudadana.

Columna 5: cantidad de unidades ejecutoras que implementaron el MMC.

Columna 6: puntaje total obtenido por el Inciso en base a los criterios de calificación establecidos.

Columna 7: cantidad de Unidades Ejecutoras del Inciso.

Columna 8: promedio simple de calificación que obtuvo el Inciso.

#### 5.2.15.1 Criterios de Calificaciones

Visto que existen diferentes grados de desarrollo e implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en los distintos Incisos, se optó por los siguientes criterios de calificación del avance en Calidad de los Incisos. Este criterio de calificación es una de las formas posibles de graduar lo que es el avance de los Incisos en Calidad, no es la única manera en que se puede hacer.

1) Se califica a cada Unidad Ejecutora del Inciso.

2) Las calificaciones van de 0 a 10:

0 Si la Unidad Ejecutora no contestó.

1 Si la Unidad Ejecutora no está trabajando en Calidad bajo un Modelo específico.

2 Si la Unidad Ejecutora está trabajando con el Modelo de Calidad a la Atención Ciudadana en una unidad organizativa.

3 Si la Unidad Ejecutora está trabajando con el Modelo de Calidad a la Atención Ciudadana en más de una unidad organizativa.

4 La Unidad Ejecutora trabajó y fue premiada con el Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía en una unidad. O la Unidad Ejecutora está en proceso de Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la ISO 9001, 14001 o 17025.

5 Si la Unidad Ejecutora está trabajando con el Modelo de Calidad a la Atención Ciudadana en más de una unidad organizativa y fue premiada en una de ellas. O la Unidad Ejecutora tiene Implantado un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la ISO 9001, 14001 o 17025 en una de sus unidades organizativas.

6 Si la Unidad Ejecutora está trabajando con el Modelo de Calidad a la Atención

Ciudadana en más de una unidad organizativa y fue premiada en más de una de ellas. O la Unidad Ejecutora tiene Implantado un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la ISO 9001, 14001 o 17025 en una de sus unidades organizativas y está trabajando con el Modelo de Calidad a la Atención Ciudadana en una unidad organizativa.

7 La Unidad Ejecutora tiene Implantado un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la ISO 9001, 14001 o 17025 en más de una de sus unidades organizativas. O la Unidad Ejecutora tiene Implantado un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la ISO 9001, 14001 o 17025 en una de sus unidades organizativas y fue premiada con el Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía en una unidad. O tuvo mención en el Premio Nacional de la Calidad (Modelo de Mejora Continua). O se presentó al Premio Nacional de la Calidad y tiene implantado un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la ISO 9001, 14001 o 17025.

8 La Unidad Ejecutora tiene Implantado un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la ISO 9001, 14001 o 17025 en más de una de sus unidades organizativas y está trabajando con el Modelo de Calidad a la Atención Ciudadana en una unidad organizativa.

9 La Unidad Ejecutora tiene Implantado un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la ISO 9001, 14001 o 17025 en más de una de sus unidades organizativas y está trabajando con el Modelo de Calidad a la Atención Ciudadana y está trabajando con el Modelo de Calidad a la Atención Ciudadana en más de una unidad organizativa.

10 La Unidad Ejecutora tiene Implantado un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la ISO 9001, 14001 o 17025 en más de una de sus unidades organizativas y fue premiada con el Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía.

### **5.3 CONCLUSIONES**

De la primera parte del capítulo se concluye que se han hallado en las Auditorías algunos problemas de gestión de forma recurrente, en varios Ministerios (en el año 2009, 26 Unidades Organizativas de 8 Ministerios).

Los problemas genéricos de gestión hallados (se pondrá un ejemplo de cada problema, seleccionado al azar) en las Auditorías del 2009 son:

#### **1) Debilidades de control interno:**

Estructuras formales obsoletas: Ministerio de Defensa Nacional, Comando General del Ejército, Servicio de Cantinas Militares. Ausencia de una norma de rango legal que determine su creación y atribuciones

Inapropiada asignación de cargos: Ministerio de Defensa Nacional, Comando General de la Armada. No existe una clara asignación de responsabilidades, dado que se atribuye al Centro Coordinador Logístico de Misiones de Paz y a la División Logística del Estado Mayor General de la Armada (N 4 – EMLOG) la administración de los fondos.

Funciones desempeñadas por personal que no reviste el cargo: Ministerio de Defensa Nacional, Comando General del Ejército. Se adquirieron 40 vehículos

MOWAG para transporte blindado de personal y 4 vehículos con fines de repuesto, por un acuerdo celebrado entre el Estado canadiense y el uruguayo en los Años 2007 y 2008, siendo la negociación llevada a cabo por el Comandante del C.A.L.E.. 1) No surge la aprobación parlamentaria del convenio celebrado por la R.O.U. con la República de Chile, exigida por el artículo 85 numeral 7° de la Constitución. 2) El C.G.E. carece de competencia para representar y expresar la voluntad del Estado Uruguayo en sus relaciones internacionales. 3) El gasto no fue autorizado por ordenador competente, excediendo ampliamente las competencias para ordenar gastos.

Diversas modalidades en la contratación de personal: Ministerio de Defensa Nacional, Comando General del Ejército, Servicio de Cantinas Militares. Existen diferentes categorías de funcionarios desempeñando tareas en el S.CC.MM.: personal militar oficial y subalterno; civil contratado mediante la modalidad de arrendamiento de servicio; personal civil con el cual se celebra anualmente un contrato denominado como de función pública, y personal militar retirado, al cual se lo contrata mediante las modalidades anteriores. **Como órgano dependiente del M.D.N. – Poder Ejecutivo, no tiene atribuciones para celebrar contratos de función pública, ni de arrendamientos de servicio, así como de cualquier otra modalidad, en concordancia con la normativa general y de acuerdo a lo establecido en el art. 33 del Decreto 6696/46.**

Falta de capacitación de los recursos humanos: Ministerio del Interior Jefatura de Policía de Montevideo. La Jefatura de Policía de Montevideo no

cuenta con capacitación específica para las tareas propias de las áreas auditadas, que contribuya al mantenimiento y mejoramiento de las competencias de los funcionarios. La misma se realiza, fundamentalmente, a través de la práctica en la ejecución de las tareas.

### **3) Actividades de control:**

#### Ausencia de manuales de procedimientos: Ministerio de Defensa Nacional

Comando General del Ejército, Servicio de Cantinas Militares. El 28 de Abril de 2009 se realizó un arqueo de fondos y valores en el Despacho de Medicamentos, en la sección Prendas Importadas y en la sección Habilitaciones. Del procedimiento realizado se constató: Custodia de fondos y valores de terceros sin que surja evidencia de la existencia de un procedimiento y sin comprobante que respalde el ingreso de los mismos.

#### Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca

Dirección Nacional de Recursos Acuáticos. Establecer un procedimiento formal que le permita al Departamento Financiero Contable tomar conocimiento de las Resoluciones de multas en forma oportuna, a fin de disminuir el riesgo de que se otorguen permisos de pesca provisorios a empresas que poseen deudas con la DI.NA.RA., dando cumplimiento con la normativa vigente.

Controles superpuestos: Ministerio de Defensa Nacional, Comando General del Ejército, Servicio de Material y Armamento, Procedimiento de compra de mantenimiento vehicular: duplicación de funciones entre los intervinientes en el proceso en lo referente a los controles del cuadro comparativo, de las



formalidades que debe cumplir el proveedor, de la factura de compra y del crédito disponible, así como de la registración

Controles aplicados parcialmente: Ministerio de Defensa Nacional, Comando

General del Ejército, Servicio de Material y Armamento, Procedimiento de compra de mantenimiento vehicular: en el caso en que sea la propia Unidad la que tiene la necesidad de comprar y ésta realiza el pedido de tres precios, la División Logística del S.M.A., no elabora el informe técnico para avalar lo que se está comprando. Asimismo el D.F.C.E. realiza el pago sin ningún aval de la División Logística de que lo recibido sea lo que figura en la factura como adquirido.

Controles poco efectivos por falta de conocimientos del proceso

Ausencia de segregaciones de funciones básicas (autorización, registro, recepción y custodia)

#### **4) Información y comunicación:**

Falta de integridad en los sistemas de información: Ministerio de Defensa

Nacional, Comando General del Ejército, Equipo de Comunicaciones, No existe documentación respaldante y por lo tanto, un sistema de registro adecuado de las altas y bajas de los equipos del Batallón a otras Unidades, así como de la Sala de Depósito a la Sala de Mantenimiento

Sistemas de información obsoletos:

Muchos datos, escasa información:

Sistemas de información no aptos para la toma de decisiones:

Es el mismo ejemplo para las tres. Ministerio del Interior Jefatura de Policía de

Montevideo. De la información resultante de los programas implementados en la Oficina de Coordinación y Contralor de Servicios Contratados (O.C.C.S.C.), para la administración del servicio Art. 222, surge que **el programa de cuentas corrientes no tiene definidos reportes de la información procesada, que permita un control ágil y oportuno de la correcta imputación de los datos. Los datos se cargan manualmente**, en cada uno de los sistemas, lo que **aumenta la probabilidad de error.**

Falta de coordinación entre áreas (compartimentos estancos): Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Asesorías Jurídicas: Coordinación y unificación de criterios. No existen instancias definidas para coordinar y unificar los criterios jurídicos a adoptar, tanto a nivel de los Departamentos de la División Servicios Jurídicos, de las Asesorías Jurídicas de las Direcciones, ni de todas estas reparticiones en conjunto.

Únicamente, en algún caso puntual se convocó a sala de abogados dentro de la División Servicios Jurídicos.

Procesos internos. No se han definido procesos internos, con la finalidad de asegurar un funcionamiento ordenado y coordinado de las Asesorías Jurídicas del M.T.O.P.

#### **5) Supervisión y monitoreo:**

Supervisión ineficaz: Ministerio de Defensa Nacional Comando General del Ejército, Servicio de Cantinas Militares. El 28 de Abril de 2009 se realizó un arqueo de fondos y valores en el Despacho de Medicamentos, en la sección

Prendas Importadas y en la sección Habilitaciones. Del procedimiento realizado se constató: 1. Manejo de fondos y valores por distintos conceptos, algunos con respaldo de libros auxiliares y en otros casos con ausencia de registros. 2. Fondos no arqueados que surgieron con posterioridad.

Observaciones de las auditorias que se reiteran: Ministerio de Defensa Nacional Comando General del Ejército, se reitera la recomendación del informe de esta auditoría de fecha 30/01/2008, de **realizar el ordenamiento de gastos con cargo a los fondos M.O.P., de acuerdo al Régimen Jurídico establecido en el T.O.C.A.F.** Asimismo, se exhorta al **cumplimiento del procedimiento para la suscripción de convenios**, establecido en la Resolución del Poder Ejecutivo de fecha 05/10/2005.

Igualmente la AIN considera además otros problemas de Gestión como estructurales en el Estado, estos son:

**1) Debilidades de control interno:**

Funciones mal definidas

Procedimientos de promoción y compensación salarial poco transparentes

Escaso compromiso de la Dirección

Desvalorización del comportamiento ético en la función pública

Desvalorización de la función de rendición de cuentas

Cultura organizacional conservadora

**2) Evaluación de riesgos:**

Presupuesto no concordante a cometidos asignados

Priorización de objetivos basados en la tradición y no en riesgos

Ausencia de planes estratégicos

Personal directriz con escasos conocimientos del negocio y de técnicas de gerenciamiento

Escasos conocimientos de los cometidos sustantivos de la unidad y asociación con tareas.

Resistencia al cambio

### **3) Actividades de control:**

Indicadores de gestión mal definidos o ausentes

Falta de controles sobre proveedores de Tecnología de la Información

### **4) Información y comunicación:**

Incompatibilidad tecnologías de los sistemas de información

### **5) Supervisión y monitoreo:**

Rendiciones de cuentas inapropiadas para la medición de la gestión

En la segunda parte del capítulo se realizó un relevamiento de los incisos 2 a 15 referido a los Sistemas de Gestión de la Calidad implantados y a las Actividades de Calidad que se vienen desarrollando.

Para analizar las respuestas se tomó un criterio de calificación que va de 1 a 10 y se calificó a cada Unidad Ejecutora en base a este criterio.

Se reitera la aclaración hecha en este punto, esta es una forma, de todas las

posibles de calificar, no es la única.

De las encuestas realizadas a los incisos:

Contestaron completamente nueve incisos (57%), contestaron parcialmente o con errores cuatro incisos (29%) y no contestaron dos incisos (14%)

Se concluye que el Modelo más utilizado es el de Calidad de Atención a la Ciudadanía (utilizado en 36 unidades organizativas), luego el Modelo de la Norma ISO 9000 (utilizado en 22 unidades organizativas) y por último el Modelo de Mejora Continua Uruguayo (utilizado en 2 unidades organizativas).

Como resultado general se obtuvo una calificación promedio (simple) total por inciso de 1,81 puntos.

Por lo que se puede concluir que los Modelos de Calidad no están siendo utilizados en general.

## **6. CONCLUSIONES**

### **6.1 ACTIVIDADES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

Se comenzó en el capítulo 2 haciendo un repaso histórico de lo que son las actividades en los Estados. Luego se justificó la existencia de los Estados a través de los fallos del Mercado y a través de: 1) Distribución de la renta (**Una de las actividades más importantes del Estado es redistribuir la renta**) y 2) Los bienes preferentes.

Se llegó a la conclusión de que los estados deben desarrollar ciertas actividades:

- i) Procurar la satisfacción de las necesidades públicas;
- ii) ajustar la distribución de la renta que se daría naturalmente en la economía;
- iii) procurar el desarrollo y la estabilidad de la economía;
- iv) asegurar los derechos sociales.

Posteriormente se analizó la normativa asociada al accionar del Estado vinculada a la temática. De las conclusiones de este análisis normativo, se puede destacar:

**El Estado debe realizar sus actividades eficaz y eficientemente, y deberá demostrar que así lo hizo, a la vez que será responsable de los perjuicios que cause.**

En este marco, en la realidad se ve una situación contradictoria ya que la normativa obliga al Estado a actuar de determinada manera y en varios casos se ve que el Estado actúa de forma inversa (esto se vio en el capítulo 5 y se verá más

adelante en las conclusiones de las auditorías de la AIN del año 2009).

## **6.2 MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Del análisis de los modelos seleccionados surge que en esencia se manejan, a grandes rasgos, los mismos conceptos en todos ellos. Trabajan en base a la Gestión por Procesos, sobre la Documentación, Liderazgo, Gestión de los recursos, Realización del Producto o Prestación del Servicio, Medición Análisis y Mejora.

En el caso del Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía como se expresó en el apartado 3.3.5, este Modelo no incluye dos temas que se tratan en los Modelos de Gestión de la Calidad: Liderazgo y Planificación Estratégica.

Las diferencias surgen en los enfoques en ciertos puntos que cada uno tiene.

### **6.2.1 Beneficios esperados**

En todos los modelos se ven mejoras en la Gestión y en la Satisfacción del Cliente.

Solamente en los modelos de Modelo de Excelencia de la EFQM, Familia de Normas ISO 9000 y MMC de INACAL se establecen beneficios económicos y mejora en la participación del mercado.

### **6.2.2 Rol del Contador en los SGC**

Los contadores tienen un rol importante en temas de gestión, en la medida que dentro de su formación está incluida la temática de la administración de las organizaciones, mejora de procesos, control interno. Dicha formación se condice con los principios que propugnan los Sistemas de Gestión de la Calidad.

### **6.2.3 Calidad en la Gestión Pública**

De las Cartas de Calidad signadas por nuestro país se concluye que: la calidad de los organismos públicos es fundamental para el desarrollo, la igualdad de oportunidades y el bienestar social.<sup>211</sup> Ello se pone de manifiesto en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.

De estos modelos también se extrae que: una gestión pública es buena si cumple satisfactoriamente con una serie de parámetros preestablecidos de integridad, eficiencia, eficacia, efectividad, igualdad y equidad, referenciados a un impacto positivo sobre el desarrollo social y la calidad de vida de las personas, así como el logro de niveles de calidad y excelencia en su desempeño y resultados. Debe prestar especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social<sup>212</sup>.

---

<sup>211</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO. 2007. 25p.

<sup>212</sup> CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. 28p.



**Esto está en perfecta consonancia con las conclusiones del análisis normativo, realizado en el apartado 2.4, en la realidad se ve una situación contradictoria ya que la normativa obliga al Estado a actuar de determinada manera y en varios casos se ve que el Estado actúa de forma inversa.**

### **6.3 ORGANISMOS PARTICIPANTES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

Se analizaron: el INACAL, la OPP, la AIN, la ONSC, la CGN y la AGESIC.

Se destaca que los organismos entrevistados: AIN, INACAL, OPP, así como la ONSC, tienen una definición de calidad similar: satisfacción de los requisitos del cliente. INACAL se diferencia al tener una definición más holística: satisfacción de los requisitos de todas las partes interesadas.

Auditoría Interna de la Nación: este organismo cumple un rol importante en la mejora de la gestión de los organismos, en la medida que al detectar errores de gestión hace recomendaciones para subsanar los mismos. Utiliza el informe COSO<sup>213</sup> como base para efectuar las auditorías y recomendaciones (El informe COSO pauta lineamientos de trabajo sobre lo que es el control interno, este informe define al control interno como: “el proceso, efectuado por el consejo de

---

<sup>213</sup> COSO es la sigla del Committee of Sponsoring Organizations que es una organización internacional privada, que redactó el informe mencionado.

administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables”<sup>214</sup>).

Además de las recomendaciones que se efectúan, se hace un seguimiento de las observaciones de auditorías anteriores, para verificar su no ocurrencia en el presente y que se efectuaron los cambios necesarios para minimizar esa ocurrencia.

Por lo tanto se induce a ciertos comportamientos por parte de los organismos ya que se encuentran los problemas, se dan alternativas de soluciones, y posteriormente se controla que se realicen los cambios necesarios. Estos comportamientos se alinean con la parte específica de la gestión en los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Otro aspecto a destacar es la intención de que cada Ministerio cuente con una Unidad de Auditoría propia, manejada con recursos propios.

También es destacable la intención de certificar los procesos de Auditoría que lleva a cabo la AIN.

---

<sup>214</sup> Committe of Sponsoring Organizations. Disponible en: [www.coso.org/resources.htm](http://www.coso.org/resources.htm) Definitions, traducción propia. Recuperado el: 07/06/2011.

Por último: se ven ámbitos de trabajo en conjunto a destacar entre la OPP, la ONSC e INACAL que es en el marco del PCAC; otro ámbito de trabajo en conjunto a destacar es el del **fortalecimiento de capacidades de la Administración Central para la planificación estratégica, la mejora de los procesos de asignación del gasto público y la evaluación de resultados** en el Ministerio de Industria Energía y Minería, Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente y en el Ministerio de Salud Pública, aquí los actores son: ONSC, OPP, AGESIC y CGN.

Esto último no es menor, ya que implica recorrer un camino hacia elementos que integran los Sistemas de Gestión de la Calidad, se está trabajando sobre los siguientes elementos: Gestión por Procesos, Mejora Continua y Planificación Estratégica.

#### **6.4 FALLAS EN LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

Se utilizaron las auditorías de la AIN del año 2009, como insumo para el análisis.

De este análisis se concluye que hay ciertos problemas de gestión que se encuentran de forma recurrente, en varios Ministerios (en el año 2009, 26 Unidades Organizativas de 8 Ministerios).

Estos problemas genéricos de gestión hallados (ya referidos en el apartado 5.1.2 para el caso de las Auditorías 2009 y 5.1.3 para las fallas encontradas con mayor frecuencia por la AIN) se consideran, en su mayoría, que son problemas

insalvables para el logro de una Gestión de la Calidad en el Estado Uruguayo.

## **6.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

De las encuestas realizadas a los incisos:

Contestaron completamente nueve incisos (57%), contestaron parcialmente o con errores cuatro incisos (29%) y no contestaron dos incisos (14%)

Se concluye que el Modelo más utilizado es el de Calidad de Atención a la Ciudadanía (utilizado en 36 unidades organizativas), luego el Modelo de la Norma ISO 9000 (utilizado en 22 unidades organizativas) y por último el Modelo de Mejora Continua Uruguayo (utilizado en 2 unidades organizativas).

Como resultado general se obtuvo una calificación promedio (simple) total por inciso de 1,81 puntos (utilizando el sistema de calificación seleccionado, se reitera la aclaración hecha en este punto: esta es una forma, de todas las posibles de calificar, no es la única).

Por lo que se puede concluir que los Modelos de Calidad no están siendo utilizados en general.

### **6.5.1 Conclusiones de la encuesta realizada**

Se perciben iniciativas parciales en partes de organismos, en algunos casos promovidas por OPP, y en otros por parte del propio organismo, que tampoco son

iniciativas integrales, algunos llegan a lo sumo a nivel de unidad ejecutora.

Ninguno de los organismos encuestados, que respondió, mencionó que estaba trabajando sobre el Modelo de Mejora Continua. Se observa que los organismos de la Administración Central no mencionan al INACAL como referente en temas de Calidad.

En varios de los organismos y en varias de las entrevistas asociado al concepto de calidad, implantación y certificación se menciona la norma ISO 9001.

## **6.6 CONCLUSIONES FINALES**

En la actualidad la Oficina de Planeamiento y Presupuesto está teniendo un rol preponderante en lo que es la mejora de la gestión y la orientación de los trabajos en Calidad en lo que es la Administración Central.

La OPP enfatizó sus esfuerzos en lograr la satisfacción de los clientes (ciudadanos) a través del Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía. El poner al ciudadano en el centro implica un adelanto, y pone de manifiesto que nos estamos alineando a lo que son las buenas prácticas en el mundo y a las cartas de calidad que signamos como Estado. El poner al cliente en el centro también implica un cambio en la postura de los funcionarios públicos, que pasan a ser verdaderos servidores públicos.

En principio se percibe que se está siguiendo un camino: se comenzó con el

modelo atención ciudadana, se trabajó en la implantación del modelo y la medición de su eficacia y eficiencia. Se prevé que este modelo derive en un modelo completo de calidad para los organismos en general, bajo el cual los organismos públicos se certifiquen. Hay lineamientos concretos por parte del gobierno para lograr la excelencia administración pública.

También este es un proceso de largo plazo, ya que la propia cultura del Estado marca de cierta forma este proceso. La cultura del Estado denota: fallas en la comunicación, resistencia al cambio, falta de capacitación de los recursos humanos, escaso compromiso de la Dirección, desvalorización del comportamiento ético en la función pública, desvalorización de la función de rendición de cuentas, cultura organizacional conservadora, falta de coordinación entre áreas. Entonces para el logro de un Estado que gestione sus procesos con Calidad es imperativo un cambio de cultura.

Un aspecto a destacar en cuanto a la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad es que este proceso debería realizarse a nivel de inciso, otros puntos que se deben tener en cuenta son las interacciones entre incisos para dicha implementación. También hay que considerar que todos los sistemas implementados en cada inciso necesitan insumos de calidad para sus procesos, entonces para poder proporcionarlos es imprescindible manejar un mismo

lenguaje y criterios<sup>215</sup>.

### **6.6.1 Conclusión Final**

**El Estado debe tener una misión y visión como guía para la planificación estratégica, debe haber una visión de Estado a largo plazo.**

**Al tener períodos de gobierno de cinco años y tener presupuestos por ese período se corre el riesgo que no se mantengan las políticas en cuanto a Calidad, ya que bastaría aprobar una ley dejando sin efectos las políticas anteriores referentes al tema.**

**Como principios para la implantación de los sistemas de gestión de la calidad se debería tomar la normativa ya existente, ya que la misma incluye varios de los temas tratados por los Modelos de Calidad.**

**Se recomienda en relación a la implementación de Modelos de la Calidad hacerlo a nivel de Inciso, y al hacerlo tener en cuenta las interrelaciones entre las unidades internas y también las relaciones con organismos externos. El proyecto de Fortalecimiento de Capacidades de la Administración Central para la planificación estratégica, la mejora de los procesos de asignación del**

---

<sup>215</sup> Entrevista con: Técnico en Administración Pública Rosario Tonelli del MIEM. 13/04/2011

**gasto público y la evaluación de resultados toma en cuenta este aspecto, ya que está organizado a nivel de Inciso (aunque este proyecto no implica la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, pero toma algunos elementos de dichos Sistemas (Gestión por Procesos, Mejora Continua y Planificación Estratégica)).**

**Nuestro rol como profesionales, capacitados en gestión, es la de ser promotores y propulsores de los Sistemas de Gestión de la Calidad ya que los principios de gestión que son aprendidos en nuestra facultad están alineados con los de la Gestión de la Calidad.**



## **BIBLIOGRAFÍA**

AGESIC. Material extraído de página web oficial de la AGESIC:

[http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/19/1/agesic/que\\_es\\_agesic.html](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/19/1/agesic/que_es_agesic.html) .

[http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/89/1/agesic/mision\\_y\\_vision\\_.html](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/89/1/agesic/mision_y_vision_.html) .

<http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/90/1/agesic/cometidos.html> .

Recuperado el: 06/06/2011.

AIN. Informe de Actuaciones de la A.I.N. Primer Semestre de 2009. Introducción.

Disponible en: <http://www.ain.gub.uy/publicaciones/publicaciones.html> .

Recuperado en: Agosto 2010

AIN. Material extraído de página web oficial de la AIN:

[http://www.ain.gub.uy/nosotros/nosotros\\_cometidos.html](http://www.ain.gub.uy/nosotros/nosotros_cometidos.html) . Recuperado el:

05/06/2011.

Alassio, Marisa. Directora Adjunta, Área Asuntos Jurídicos, ONSC. Artículo:

Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4, publicación de la ONSC. 21 de Diciembre de 2009. 214p. Página 138. Disponible en:

<http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r42/r4>

2-8.pdf . Recuperado el: 06/06/2011.

American Society for Quality. Página Oficial de la organización. 2011. Disponible en: <http://asq.org/glossary/q.html> . Recuperado el: 04/06/2011. Traducido del inglés: “the characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs”

Bonilla, José A. SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. I ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Parte I). Página 1. 5p. Disponible en: <http://www.inacal.org.uy/?q=documentos> . Recuperado el: 04/06/2011.

Bonilla, José A. SERIE CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO. PROYECTO PRELIMINAR SOBRE IMPLANTACION DE LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA NACIONAL. 6p. Página 3. Disponible en: <http://www.inacal.org.uy/?q=documentos> . Recuperado el: 04/06/2011.

Cátedra de Legislación y Técnica Tributaria. Selección de Lecturas I del curso 2009. Página 6. CECEA.

CGN. Material extraído de página web oficial de la CGN: <http://www.cgn.gub.uy/> . Recuperado el: 06/06/2011.

CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008.

Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008 (Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador"). Disponible en: <http://www.clad.org/> . Recuperado el: 06/06/2011.

CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO. 2007. 25p. Aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007. Adoptada por la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Santiago de Chile, 10 de noviembre de 2007 (Resolución No. 18 de la Declaración de Santiago). PREÁMBULO. Disponible en: <http://www.clad.org/> .Recuperado el: 06/06/2011

CLAD. Carta Iberoamericana de la Función Pública. 2003. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución

Nº 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”). Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003. 31p. Disponible en: <http://www.clad.org/> . Recuperado el: 06/06/2011

CLAD. Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. 2009. 15p. Aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Lisboa, Portugal, 25 y 26 de junio de 2009. Adoptada por la XIX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno Estoril, Portugal, 30 de noviembre y 1º de diciembre de 2009 (Resolución No. 38 del "Plan de Acción de Lisboa"). Disponible en: <http://www.clad.org/> . Recuperado el: 06/06/2011

CLAD. CÓDIGO IBEROAMERICANO DE BUEN GOBIERNO. 2006. 15p. Montevideo, 23 de junio de 2006. Suscrita en representación de Uruguay por parte de D. Miguel Angel Toma. Disponible en: <http://www.clad.org/> . Recuperado el: 06/06/2011

CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina. Octubre de 2008. 23p. Preparado por el Consejo Científico del CLAD Luiz Carlos Bresser Pereira (Presidente), Leonardo Garnier Rímolo, Oscar Oszlak, Joan Prats i Catalá, Adam Przeworski, Enrique Alvarez Conde, Nuria Cunill Grau. Disponible en: <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para->

america-latina/view . Recuperado el: 07/06/2011.

Committe of Sponsoring Organizations. Página web oficial de la organización.

Disponible en: [www.coso.org/resources.htm](http://www.coso.org/resources.htm) Definitions, traducción propia.

Recuperado el: 07/06/2011.

Constitución de la República. 2004. Montevideo, Uruguay. Disponible en:

<http://www.parlamento.gub.uy/constituciones/const004.htm> . Recuperado el:

04/06/2011

Decreto 194/997 Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF). Uruguay. 2008. 115p. Publicado por IMPO.

Decreto 232/2010. REGLAMENTACIÓN PERTINENTE AL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA. DEC. 2 de Agosto de 2010.

Disponible en: [http://www.presidencia.gub.uy/sci/decretos/2010/08/08\\_2010.htm](http://www.presidencia.gub.uy/sci/decretos/2010/08/08_2010.htm) .

Recuperado el: 03/06/2011

Decreto 500/991. Normas de Actuación en la Administración. Uruguay. Abril 2008. 72p. Publicado por Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales (IMPO).

EFQM. Traducido de: [http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM Model Benefits.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Model%20Benefits.pdf) . Recuperado el: 05/06/2011. Página de la Organización que es custodia del Modelo de Excelencia de la EFQM y que entrega el Premio Europeo a la Calidad.

González, Alberto; Miles, John; Sorondo, Alvaro; Zeballos; Fernando. El Modelo de Mejora Continua del Uruguay. Análisis de las relaciones estructurales subyacentes y de la evolución de la puntuación. Abril de 2009. 38p. Disponible en: <http://www.inacal.org.uy/?q=documentos> . Recuperado el: 04/06/2011

INACAL. Modelo de Mejora Continua: Premio Nacional de Calidad. 2010. 78p. Montevideo, Uruguay. Disponible en: <http://www.inacal.org.uy> . Recuperado el: 16/08/2011

INACAL. Material extraído de <http://www.inacal.org.uy/?q=institucional> .  
<http://www.inacal.org.uy/?q=misi%C3%B3n> .  
<http://www.inacal.org.uy/?q=misi%C3%B3n> . [www.inacal.org.uy](http://www.inacal.org.uy) . Recuperado el: 04/06/2011

ISO. Material extraído y traducido de la página institucional de ISO:  
[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/quality\\_management/iso\\_9001\\_2008/faqs\\_on\\_iso\\_9001.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9001_2008/faqs_on_iso_9001.htm)

[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/quality\\_management/qmp/qmp-4.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/qmp/qmp-4.htm)

[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/quality\\_management/qmp/qmp-1.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/qmp/qmp-1.htm)

Recuperado el: 04/06/2011.

Juran, Joseph; Godfrey, A. Blanton; Hogstoel, Robert E.; Schilling, Edward G.  
Manual de calidad de Juran. Volumen I. 2001 . Quinta Edición McGraw Hill.  
Aravaca (Madrid).

Ley 15.757 de 15 de julio de 1985. Publicada D.O. 17 jul/985 - N° 21979.

Disponible en:

<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=15757&Anchor=> .

Recuperado el: 05/06/2011.

Ley 16.736 de 5 de enero de 1996. Publicada D.O. 12 ene/996 - N° 24457.

Disponible en:

<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=16736&Anchor=> .

Recuperado el: 06/06/2011.

López Rey, Susana. Implantación de un Sistema de Calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización. 2006. Página 12. Primera

Edición. Ideaspropias, Editorial, Vigo, España. ISBN 978-84-96578-25-8.

Formato 17x24cm. 176p. Disponible en: <http://books.google.com> . Recuperado el: 04/06/2011.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. 43p. Primera edición: 2006. Equipo Técnico de la Subdirección General de Calidad de los Servicios: Emilio Casals Peralta, Ana Corces Pando, Consuelo Hidalgo Gómez, María Jesús Jiménez de Diego, Joaquín Ruiz López (Coordinación). Disponible en:

[http://www.aeval.es/es/difusion\\_y\\_comunicacion/Publicaciones\\_AEVAL/Guias/Marco\\_general\\_calidad/efqm.html](http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/Publicaciones_AEVAL/Guias/Marco_general_calidad/efqm.html) . Recuperado el: 04/06/2011

ONSC. Material extraído de página web oficial de la ONSC:

[http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=72](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=72)

[http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=58](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=58) .

Recuperado el: 05/06/2011.

Organización Panamericana de la Salud. Curso de Gestión de Calidad para Laboratorios. Módulo 1. Conceptos y normas de calidad. Washington D.C., 2005.



Documentos Técnicos Políticas y Regulación. THS/EV -2005/008. Tecnología y Prestación de Servicios de Salud (THS). Medicamentos. Esenciales, Vacunas y Tecnologías en Salud (EV).

OPP. Material extraído de página web oficial OPP:

<http://www2.opp.gub.uy/principal.php#> . Recuperado el: 05/06/2011

OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. 40p. Disponible en:

[http://agev.opp.gub.uy/documentos/modelocalidad\\_atencionciudadania.pdf](http://agev.opp.gub.uy/documentos/modelocalidad_atencionciudadania.pdf) .

Recuperado el: 05/06/2011.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. DICCIONARIO DE LA LENGUA

ESPAÑOLA. Vigésima segunda edición. Disponible en:

[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=calidad](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=calidad) .

Recuperado el: 26/08/2010

Smith, Adam, Indagación de la Naturaleza y las Causas de la Riqueza de las Naciones. 1961. Traducción del inglés de: Amando Lázaro Ros. Segunda Edición. Madrid, España.

Stiglitz, Joseph. La Economía del Sector Público. Diciembre 1995. Traducción de:

María Esther Rabasco y Luis Toharia. Segunda Edición. Barcelona, España.

Editorial: Antoni Bosch.

UNIT – ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. 2005. 33p.

UNIT-ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la Calidad – Requisitos. 2008. 31p.  
Montevideo. Uruguay.

#### CERTIFICADOS Y LISTADO PARTICIPANTES PCAC:

Fuente:

<http://www.lsqanet.com>

<http://www.unit.org.uy>

[http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2\\_unidades\\_participantes.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/premiocalidad2_unidades_participantes.pdf)

[www.inacal.org.uy/?q=ganadorespnc2010](http://www.inacal.org.uy/?q=ganadorespnc2010)

[www.inacal.org.uy/?q=premio\\_2009](http://www.inacal.org.uy/?q=premio_2009)

## CITAS

CLAD. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. 2008. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008 (Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador"). Disponible en: <http://www.clad.org/> . Recuperado el: 06/06/2011.

Cátedra de Legislación y Técnica Tributaria. Selección de Lecturas I del curso 2009. Página 6. CECEA.

CLAD. Carta Iberoamericana de la Función Pública. 2003. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”). Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003. 31p. Disponible en: <http://www.clad.org/> . Recuperado el: 06/06/2011

Decreto 500/991. Normas de Actuación en la Administración. Uruguay. Abril

2008. 72p. Publicado por Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales (IMPO).

Decreto 194/997 Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF). Uruguay. 2008. 115p. Publicado por IMPO.

Constitución de la República. 2004. Montevideo, Uruguay. Disponible en:  
<http://www.parlamento.gub.uy/constituciones/const004.htm> . Recuperado el:  
04/06/2011

CLAD. CÓDIGO IBEROAMERICANO DE BUEN GOBIERNO. 2006. 15p.  
Montevideo, 23 de junio de 2006. Suscrita en representación de Uruguay por parte  
de D. Miguel Angel Toma. Disponible en: <http://www.clad.org/> . Recuperado el:  
06/06/2011

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. DICCIONARIO DE LA LENGUA  
ESPAÑOLA. Vigésima segunda edición. Disponible en:  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=calidad](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=calidad) .  
Recuperado el: 26/08/2010

Juran, Joseph; Godfrey, A. Blanton; Hogstoel, Robert E.; Schilling, Edward G.  
Manual de calidad de Juran. Volumen I. 2001 . Quinta Edición McGraw Hill.

Aravaca (Madrid).

Bonilla, José A. SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. I  
ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA  
CALIDAD (Parte I). Página 1. 5p. Disponible en:  
<http://www.inacal.org.uy/?q=documentos> . Recuperado el: 04/06/2011.

Bonilla, José A. SERIE CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO PÚBLICO. PROYECTO PRELIMINAR SOBRE IMPLANTACION  
DE LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACION  
PÚBLICA NACIONAL. 6p. Página 3. Disponible en:  
<http://www.inacal.org.uy/?q=documentos> . Recuperado el: 04/06/2011.

López Rey, Susana. Implantación de un Sistema de Calidad. Los diferentes  
sistemas de calidad existentes en la organización. 2006. Página 12. Primera  
Edición. Ideaspropias, Editorial, Vigo, España. ISBN 978-84-96578-25-8.  
Formato 17x24cm. 176p. Disponible en: <http://books.google.com> . Recuperado el:  
04/06/2011.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de  
Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia.  
2006. 43p. Primera edición: 2006. Equipo Técnico de la Subdirección General de

Calidad de los Servicios: Emilio Casals Peralta, Ana Corces Pando, Consuelo

Hidalgo Gómez, María Jesús Jiménez de Diego, Joaquín Ruiz López

(Coordinación). Disponible en:

[http://www.aeval.es/es/difusion\\_y\\_comunicacion/Publicaciones\\_AEVAL/Guias/](http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/Publicaciones_AEVAL/Guias/Marco_general_calidad/efqm.html)

[Marco\\_general\\_calidad/efqm.html](http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/Publicaciones_AEVAL/Guias/Marco_general_calidad/efqm.html) . Recuperado el: 04/06/2011

UNIT-ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la Calidad – Requisitos. 2008. 31p.

Montevideo. Uruguay.

González, Alberto; Miles, John; Sorondo, Alvaro; Zeballos; Fernando. El Modelo de Mejora Continua del Uruguay. Análisis de las relaciones estructurales

subyacentes y de la evolución de la puntuación. Abril de 2009. 38p. Disponible

en: <http://www.inacal.org.uy/?q=documentos> . Recuperado el: 04/06/2011

INACAL. Modelo de Mejora Continua: Premio Nacional de Calidad. 2010. 78p.

Montevideo, Uruguay. Disponible en: <http://www.inacal.org.uy> . Recuperado el:

16/08/2011

OPP AGEV. Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía, Versión 2: Octubre 2009. 40p. Disponible en:

[http://agev.opp.gub.uy/documentos/modelocalidad\\_atencionciudadania.pdf](http://agev.opp.gub.uy/documentos/modelocalidad_atencionciudadania.pdf) .

Recuperado el: 05/06/2011.

Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Pierina Acosta de  
Calidad de los Servicios Públicos del Área de Gestión y Evaluación del Estado.  
Septiembre 2010

EFQM. Traducido de: [http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM Model Benefits.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Model%20Benefits.pdf) . Recuperado el: 05/06/2011. Página de la Organización que es custodia del Modelo de Excelencia de la EFQM y que entrega el Premio Europeo a la Calidad.

ISO. Material extraído y traducido de la página institucional de ISO:

[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/quality\\_management/iso\\_9001\\_2008/faqs\\_on\\_iso\\_9001.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9001_2008/faqs_on_iso_9001.htm)

[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/quality\\_management/qmp/qmp-4.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/qmp/qmp-4.htm)

[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/quality\\_management/qmp/qmp-1.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/qmp/qmp-1.htm)

Recuperado el: 04/06/2011

Material extraído de entrevista mantenida con el Ingeniero Gonzalo Blasina  
(Director Ejecutivo de INACAL) y el Q.M. Viterbo López (Asesor de INACAL).

15/09/2010

Entrevista 28 de marzo de 2011. Coordinadora de Calidad del Área Defensa del Consumidor y del Servicio de Atención al Usuario del Sistema Financiero.  
Economista Clara Anollés

OPP. Material proporcionado por la Contadora Pierina Acosta de Calidad de los Servicios Públicos del Área de Gestión y Evaluación del Estado. 29/03/2011

CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina. Octubre de 2008. 23p.  
Preparado por el Consejo Científico del CLAD Luiz Carlos Bresser Pereira (Presidente), Leonardo Garnier Rímolo, Oscar Oszlak, Joan Prats i Catalá, Adam Przeworski, Enrique Alvarez Conde, Nuria Cunill Grau. Disponible en:  
<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view> . Recuperado el: 07/06/2011.

AIN. Curso seguinfo de la Auditoría Interna de la Nación, material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa Coordinadora de División Sector Público de la Auditoría Interna de la Nación. Agosto 2010

INACAL. Material extraído de <http://www.inacal.org.uy/?q=institucional> .  
<http://www.inacal.org.uy/?q=misi%C3%B3n> .  
<http://www.inacal.org.uy/?q=misi%C3%B3n> . [www.inacal.org.uy](http://www.inacal.org.uy) . Recuperado el:



04/06/2011.

Material extraído de página web oficial OPP:

<http://www2.opp.gub.uy/principal.php#> . Recuperado el: 05/06/2011

Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Pierina Acosta de Calidad de los Servicios Públicos del Área de Gestión y Evaluación del Estado. Septiembre 2010.

AIN. Material extraído de página web oficial de la AIN:

[http://www.ain.gub.uy/nosotros/nosotros\\_cometidos.html](http://www.ain.gub.uy/nosotros/nosotros_cometidos.html) . Recuperado el: 05/06/2011.

AIN. Curso: Marco Conceptual y Normas Generales de Control Interno adoptadas por la Auditoría Interna de la Nación. Material proporcionado por la Contadora Carmen Rua Coordinadora de División Sector Público de la Auditoría Interna de la Nación. Agosto 2010.

Material extraído de entrevista mantenida con la Contadora Carmen Rua Coordinadora de División Sector Público de la Auditoría Interna de la Nación. Agosto 2010

ONSC. Material extraído de página web oficial de la ONSC:

[http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=72](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=72) .

[http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=58](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=58) .

Recuperado el: 05/06/2011.

Ley 15.757 de 15 de julio de 1985. Publicada D.O. 17 jul/985 - N° 21979.

Disponible en:

<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=15757&Anchor=> .

Recuperado el: 05/06/2011.

Alassio, Marisa. Directora Adjunta, Área Asuntos Jurídicos, ONSC. Artículo: Calidad en la Administración Pública. Revista TRANSFORMACIÓN, ESTADO Y DEMOCRACIA Número 42, año 4, publicación de la ONSC. 21 de Diciembre de 2009. 214p. Página 138. Disponible en:

<http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r42/r42-8.pdf> . Recuperado el: 06/06/2011.

CGN. Material extraído de página web oficial de la CGN: <http://www.cgn.gub.uy/> . Recuperado el: 06/06/2011.

Ley 16.736 de 5 de enero de 1996. Publicada D.O. 12 ene/996 - N° 24457.

Disponible en:

<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=16736&Anchor=> .

Recuperado el: 06/06/2011.

AGESIC. Material extraído de página web oficial de la AGESIC:

[http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/19/1/agesic/que\\_es\\_agesic.html](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/19/1/agesic/que_es_agesic.html) .

[http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/89/1/agesic/mision\\_y\\_vision\\_.html](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/89/1/agesic/mision_y_vision_.html) .

<http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/90/1/agesic/cometidos.html>

Recuperado el: 06/06/2011.

AIN. Informe de Actuaciones de la A.I.N. Primer Semestre de 2009. Introducción.

Disponible en: <http://www.ain.gub.uy/publicaciones/publicaciones.html> .

Recuperado en: Agosto 2010

Entrevista con: Técnico en Administración Pública Rosario Tonelli Gerente del

Área de Calidad y Gestión del Cambio - Mejora Continua. 13/04/2011

Committe of Sponsoring Organizations. Página web oficial de la organización.

Disponible en: [www.coso.org/resources.htm](http://www.coso.org/resources.htm) Definitions, traducción propia.

Recuperado el: 07/06/2011.

## ANEXO I CUADROS Y TABLAS

<b>Economía eficiente en el Sentido de Pareto</b>	<b>Causa que justifica la intervención del Estado</b>
NO	Fallo de la competencia
NO	Bienes públicos
NO	Externalidades
NO	Mercados incompletos
NO	Fallos de la información
NO	El desempleo, la inflación y el desequilibrio
SI	Distribución de la renta
SI	Los bienes preferentes

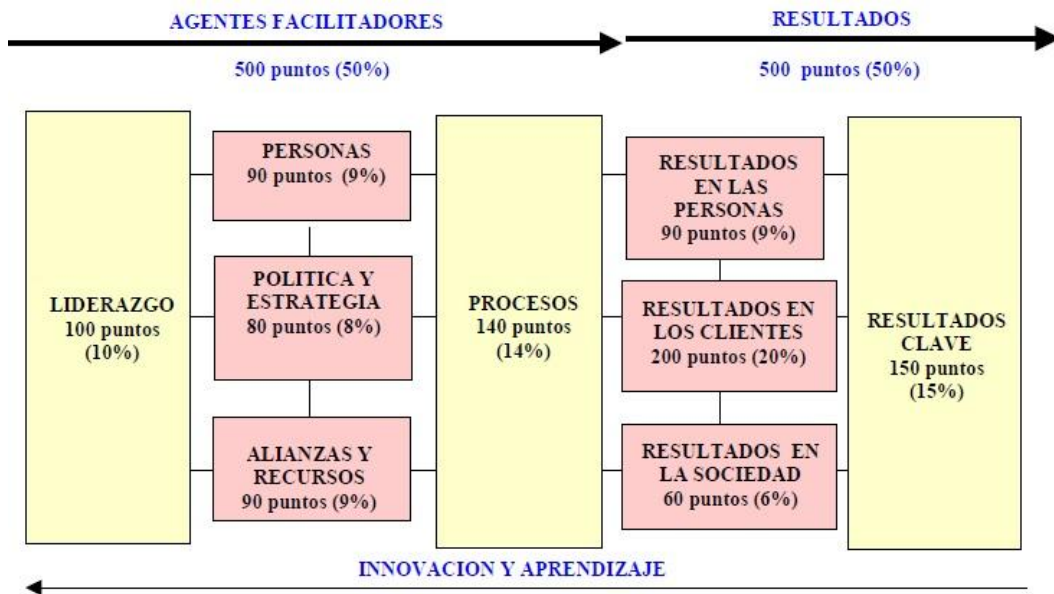
CUADRO 1 Resumen de las causas de la intervención del Estado<sup>216</sup>

<b>Vertiente de la Gestión de la Calidad Total</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Década</b>
Calidad Total Clásica	Técnico y humano	40-50
Calidad Total Mecanicista	Técnico	80
Calidad Total Auténtica	Técnico y humano	90

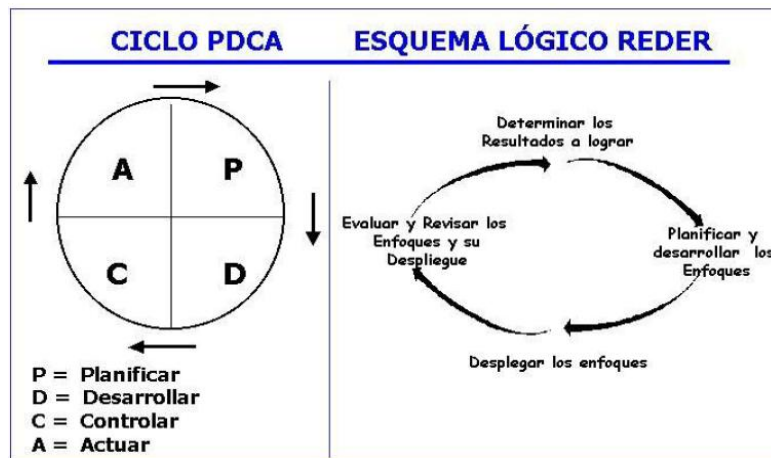
CUADRO 2 Resumen vertientes Gestión de la Calidad Total<sup>217</sup>

<sup>216</sup> Stiglitz, Joseph. La Economía del Sector Público. Diciembre 1995. Capítulo 3.

<sup>217</sup> Construido a partir de datos en: Bonilla, José A. SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. I ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Parte I).



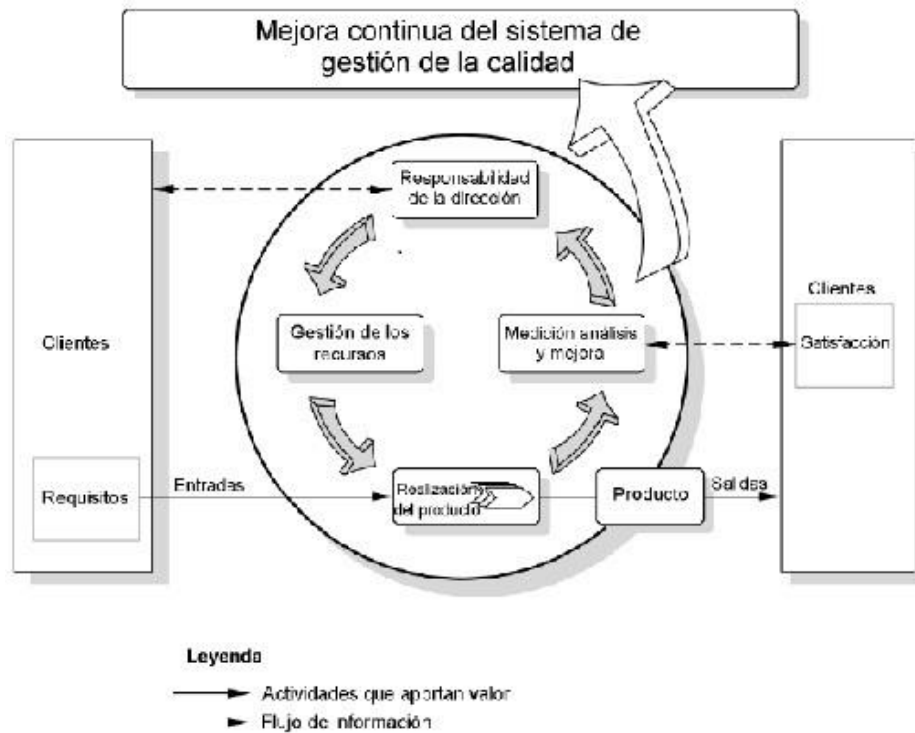
CUADRO3 Descripción Esquemática del Modelo EFQM<sup>218</sup>



CUADRO 4: Esquema lógico REDER<sup>219</sup>

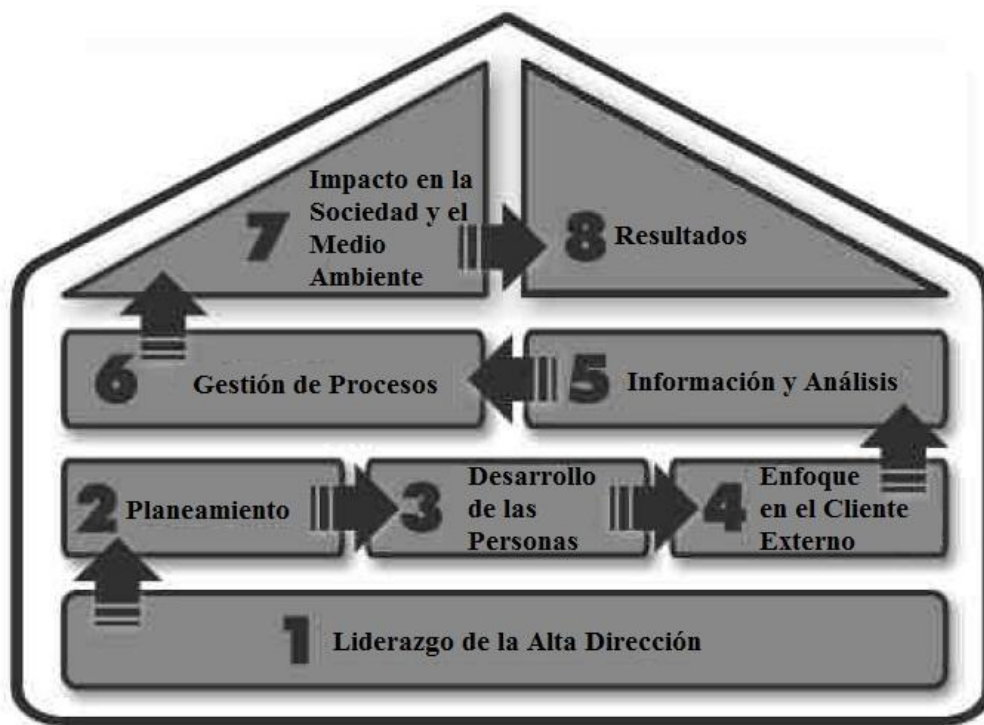
<sup>218</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 8.

<sup>219</sup> MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRID. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. 2006. Página 10.



CUADRO 5 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos<sup>220</sup>

<sup>220</sup> UNIT-ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la Calidad – Requisitos. 2008. Página viii. 31p. Montevideo. Uruguay.



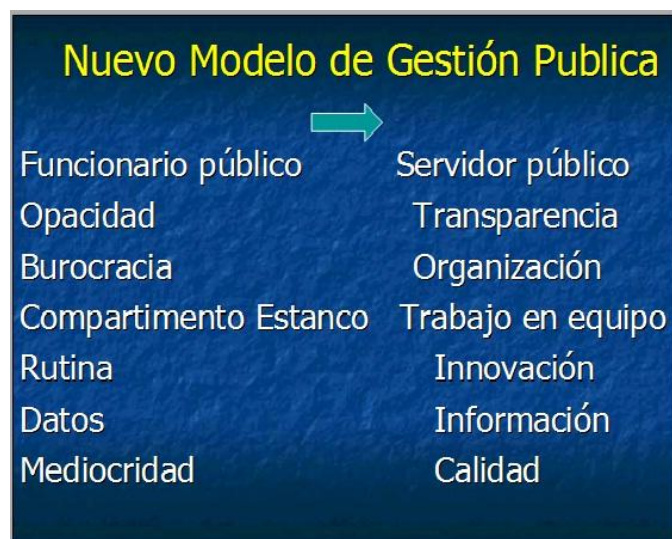
CUADRO 6 Relaciones entre las Áreas del MMC<sup>221</sup>

	Promoción	Compromiso	Satisfacción	Críticos
Promedio	27,30%	77,17%	91,77%	4,33%
Máximo	84,00%	98,00%	100,00%	31,00%
Mínimo	3,00%	29,00%	71,00%	0,00%

CUADRO 7: Resultado encuesta de OPP<sup>222</sup>

<sup>221</sup> Instituto Nacional de la Calidad. Modelo de Mejora Continua: Premio Nacional de Calidad. 2010. Página 21.

<sup>222</sup> Material proporcionado por la Contadora Pierina Acosta de Calidad de los Servicios Públicos de AGEV. 29/03/2011.



CUADRO 8 Comparación entre Modelo de Gestión Pública Antiguo y Moderno<sup>223</sup>



CUADRO 9 Adición de Valor por parte de la AIN<sup>224</sup>

<sup>223</sup> AIN. Curso seguinfo, material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa Coordinadora de División Sector Público de la Auditoría Interna de la Nación. Agosto 2010

<sup>224</sup> AIN. Curso seguinfo, material proporcionado por la Contadora Carmen Rúa de la AIN. Agosto 2010.



### Encuesta de Calidad Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca

Preguntas:	Unidad Ejecutora							
	001	002	003	004	005	006	007	008
¿Tiene sistema de Gestión de la Calidad implementado?	NO (1)	SI (2)	NO	N.R.(3)	SI (4)	NO	N.R.(3)	NO
¿En el 2010 la Unidad Ejecutora realizó actividades de capacitación en calidad? Si la respuesta es SI: ¿A cuántos funcionarios se capacitó?	25	25	NO	N.R.(3)	10	NO	N.R.(3)	NO
¿La Unidad Ejecutora cuenta con Misión y Visión definida?	SI	SI	SI	N.R.(3)	SI	SI	N.R.(3)	SI
¿La Unidad Ejecutora cuenta con Procesos identificados?	SI	SI	SI	N.R.(3)	NO	SI	N.R.(3)	SI
¿La Unidad Ejecutora cuenta con Procedimientos documentados?	SI (25)	SI	SI	N.R.(3)	SI	NO	N.R.(3)	SI
¿La Unidad Ejecutora cuenta con Planes de trabajo?	NO	SI	SI	N.R.(3)	SI	SI	N.R.(3)	SI
¿La Unidad Ejecutora cuenta con Planes de trabajo?	NO	SI	SI	N.R.(3)	SI	SI	N.R.(3)	SI
¿Conoce la carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública?	SI	SI	NO	N.R.(3)	NO	NO	N.R.(3)	NO

(1) En el Centro de Atención Ciudadana se encuentra implementado el Modelo de Calidad a la Atención Ciudadana. También la Unidad Ejecutora 001 cuenta con una Unidad de Calidad

(2) En el Departamento de Industrias Pesqueras bajo la norma ISO 9001, certificado por UNITI en conjunto con AENOR, y el Laboratorio de Análisis de Productos Pesqueros bajo la norma ISO 17025, acreditado por el Organismo Uruguayo de Acreditación (OUA).

(3) La Unidad Ejecutora No respondió a la encuesta.

(4) En las Secciones Microbiología y Residuos Biológicos del Departamento de Protección de Alimentos, en el Departamento de Virología y en el Departamento de Patobiología. Bajo la norma ISO 9001:2008, y acreditados por el OUA. El Departamento de Registro y Control de Productos Veterinarios participo en el PCAC 2010.

(5) Parcialmente

La norma 17025 es específica para laboratorios, establece los requisitos generales que deben cumplir los laboratorios para demostrar su competencia..

CUADRO 10 Encuesta al MGAP

		ISO 9001	PCAC	MMC		Puntaje Total	Cantidad UE	Promedio
002	Presidencia de la República	1	0	0		5	9	0,56
003	Ministerio de Defensa Nacional	6	2	0		22	10	2,20
004	Ministerio del Interior	3	11	1		58	31	1,87
005	Ministerio de Economía y Finanzas	3	2	0		20	10	2,00
006	Ministerio de Relaciones Exteriores	0	0	0		1	1	1,00
007	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca	6	2	0		20	8	2,50
008	Ministerio de Industria, Energía y Minería	3	0	0		14	8	1,75
009	Ministerio de Turismo y Deporte	0	0	1		8	2	4,00
010	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	0	4	0		9	6	1,50
011	Ministerio de Educación y Cultura	0	3	0		19	16	1,19
012	Ministerio de Salud Pública	0	5	0		9	5	1,80
013	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	0	7	0		16	7	2,29
014	Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente	2	0	0		13	5	2,60
015	Ministerio de Desarrollo Social	0	0	0		1	1	1,00
		24	36	2		215	119	1,81

CUADRO 11 Calificaciones Incisos

## ANEXO II

### Tabla Observaciones discriminadas por Lugar de Ocurrencia

Observaciones extrínsecas de informe de la Auditoría Interna de la Nación discriminadas por lugar de ocurrencia				
Unidad Ejecutora / División	Observación			
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	División / Sección Departamento / Unidad / Area Descripción	Observación
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	duplicación de funciones
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	aportaciones al procedimiento
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	información inconsistente
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	faltas registros
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	informe escrito para que ande lo que se está comprando falta
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	pago al control de recepción
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	información para el acto
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	faltas registros
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	asignación de responsabilidades
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	penalidad
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	información falta
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	no existe una debida oposición de intereses
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	registros contables filian en el lugar que se solicitan
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	pedido por personal no empleado
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	control
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	penalidad
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	faltas registros
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	fondos no arqueados que surgieron con posterioridad
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	procedimiento falta
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	faltas registros
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	aportaciones al procedimiento
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	controles filian
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	los funcionarios que manejan fondos carecen de póliza de
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	cobertura de fidelidad
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	posible una debida oposición de intereses
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	procedimiento falta
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	penalidad
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	información falta
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	integridad de los registros
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	no existe una debida oposición de intereses
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	errores conceptuales
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	asignación de responsabilidades
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	controles
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	ausencia de una estructura organizativa adecuada
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	integración de funciones sustancial de
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	integridad, confiabilidad y exactitud de los registros
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	faltas registros
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAZENAMIENTO (S.M.A.)	penalidad





Observaciones extraídas de informe de la Auditoría Interna de la Nación discriminadas por lugar de ocurrencia		
Unidad Ejecutora / División	División / Sección / Departamento / Unidad / Área / Descripción	Observación
Min. Int.	DIRECCION NACIONAL DE ASISTENCIA Y SEGURIDAD SOCIAL POLICIAL	errores conceptuales
Min. Int.	DIRECCION NACIONAL DE BOMBEROS	falta registros
Min. Int.	DIRECCION NACIONAL DE BOMBEROS	procedimiento falta
Min. Int.	DIRECCION NACIONAL DE BOMBEROS	legalidad
Min. Int.	DIRECCION NACIONAL DE BOMBEROS	error registro
Min. Int.	DIRECCION NACIONAL DE BOMBEROS	capacitación falta de
Min. Int.	DIRECCION NACIONAL DE BOMBEROS	controles
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	información íntegra, contable y completa falta
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	legalidad
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	controles
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	independencia funcional
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	unificación de criterios
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	comunicación
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	difícil para controlar
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	error registro
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	errores conceptuales
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	procedimiento incorrecto
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	procedimiento falta
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	falta registros
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	apartamientos al procedimiento
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	falta registros
MGAP	DIRECCION GENERAL FORESTAL	evaluar el sistema de control interno implementado en la Comisión Honoraria Administradora del Fondo Forestal (C.H.A.F.F.) en el proceso de otorgamiento de subsidios
MGAP	DIRECCION GENERAL FORESTAL	evaluar el sistema de control interno implementado en la Comisión Honoraria Administradora del Fondo Forestal (C.H.A.F.F.) en el proceso de otorgamiento de subsidios
MGAP	DIRECCION GENERAL FORESTAL	evaluar el sistema de control interno implementado en la Comisión Honoraria Administradora del Fondo Forestal (C.H.A.F.F.) en el proceso de otorgamiento de subsidios
MGAP	DIRECCION GENERAL FORESTAL	evaluar el sistema de control interno implementado en la Comisión Honoraria Administradora del Fondo Forestal (C.H.A.F.F.) en el proceso de otorgamiento de subsidios
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	DEFIATAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA VIAL DEPARTAMENTAL
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	Programa ODS "Mantenimiento de la Red Vial Departamental"
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	procedimiento falta
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	supervisión
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	comunicación
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	coordinación
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	unificación de criterios
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	asignación de responsabilidades
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	definición procesos
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	controles
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	procedimiento falta
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	carencias sistemas de información
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	falta registros
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	errores conceptuales
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	implementación controles
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	comunicación
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	coordinación
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD (D.N.V.)	evaluar la efectividad de los procedimientos implementados por la DNV para la ejecución del proyecto FOCCM
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD (D.N.V.)	asignación de responsabilidades



Observaciones extraídas de informe de la Auditoría Interna de la Nación discriminadas por lugar de ocurrencia		
Unidad Ejecutora / División	División / Sección / Departamento / Unidad / Área / Descripción	Observación
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	Observación
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	coordinación
AVOTMA	DIRECCION NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE (DINAMA)	infraestructura
AVOTMA	DIRECCION NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE (DINAMA)	controles
AVOTMA	DIRECCION NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE (DINAMA)	planificación falta
MEM	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA	independencia técnica
MEM	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA	errores conceptuales
MEM	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA	controles
MEM	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA	legalidad
MEM	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA	falta registros
MEM	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA	controles
MEM	Dirección Nacional de Propiedad Industrial (CE 04)	observaciones de auditoría anteriores
MEM	Dirección Nacional de Propiedad Industrial (CE 04)	errores conceptuales
MEM	Dirección Nacional de Propiedad Industrial (CE 04)	controles
MEM	Dirección Nacional de Propiedad Industrial (CE 04)	error registro
MEM	Dirección Nacional de Energía y Tecnología Nuclear (UE 08)	errores conceptuales
MEM	Dirección Nacional de Energía y Tecnología Nuclear (UE 08)	controles
MEM	Dirección Nacional de Energía y Tecnología Nuclear (UE 08)	legalidad
MEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	atrasos en los tareas
MEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	controles
MEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	legalidad
MEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	errores conceptuales
MEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	error registro
MEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	planes de contingencia fallan
MEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	asignación de responsabilidades
MEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	falta registros
MEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	ausencia de una estructura organizativa adecuada
MEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	no hay rendición de cuentas



**Tabla Observaciones discriminadas por Tipo de Observación**

Indice	Unidad Ejecutora / División	Observaciones extraídas de informe de la Auditoría Interna de la Nación discriminadas por tipo de Observación	Observación
MEC	DIRECCION GENERAL DE REGISTROS (D.G.R.)	Revisión de los procedimientos de registro de los expedientes con la Dirección de Asesoría Jurídica - MALDONADO	Observación
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	REGISTRO DE LA FUERZA ARMADA INDOORANA - MALDONADO	señalamiento información
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.M.M.)	regulamientos al procedimiento
MEC	SERVICIO OFICIAL DE RADIODIFUSION Y ESPECTACULOS	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAMENTO (S.M.A.)	regulamientos al procedimiento
MEC	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ALIATICOS (D.N.A.R.A.)	evaluación de la gestión de los contratos en régimen "cuello"	regulamientos al procedimiento
MDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	asignación de responsabilidades
MDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	evaluación de la gestión de los proveedores de inversión del Ejército	asignación de responsabilidades
MEC	DIRECCION GENERAL DE REGISTROS (D.G.R.)	REGISTRO DE LA FORTALEZA INDOORANA - MALDONADO	asignación de responsabilidades
MEC	SERVICIO OFICIAL DE RADIODIFUSION Y ESPECTACULOS	evaluación de la gestión de los contratos en régimen "cuello"	asignación de responsabilidades
MEEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (D.N.P.I.)	Examinar la eficacia y eficiencia de los procedimientos de control implementados en relación al manejo de fondos, adquisición y administración de bienes.	asignación de responsabilidades
Mia. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE DURAZNO	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SDA	asignación de responsabilidades
Mia. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE MONTEVIDEO	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SDA	asignación de responsabilidades
NISP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (D.G.E.S.A.)	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SDA	asignación de responsabilidades
NTOP	ASesorIAS JURIDICAS	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SDA	asignación de responsabilidades
NTOP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD (D.N.V.)	evaluar la eficacia de los procedimientos implementados por la DNV para la gestión del proceso TOCCM	asignación de responsabilidades
MEEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (D.N.P.I.)	evaluar la eficacia de los procedimientos implementados por la DNV para la gestión del proceso TOCCM	asignación de responsabilidades
NISP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (D.G.E.S.A.)	DEPARTAMENTO DE LABORATORIO DE SALUD PUBLICA	asignación de responsabilidades
NTOP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD (D.N.V.)	evaluar la eficacia de los procedimientos implementados por la DNV para la gestión del proceso TOCCM	asignación de responsabilidades
MEEM	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	asignación de responsabilidades
MDN	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (D.N.P.I.)	evaluar la eficacia de los procedimientos implementados por la DNV para la gestión del proceso TOCCM	asignación de responsabilidades
MEC	DIRECCION NACIONAL DE BOMBEROS	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	asignación de responsabilidades
Mia. Int.	DIRECCION NACIONAL DE ASISTENCIA Y SEGURIDAD SOCIAL POLICIAL	evaluar la eficacia de los procedimientos implementados por la DNV para la gestión del proceso TOCCM	asignación de responsabilidades
MEC	DIRECCION NACIONAL DE ASISTENCIA Y SEGURIDAD SOCIAL POLICIAL	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	asignación de responsabilidades
NTOP	DIRECCION NACIONAL DE TRANSPORTE	DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE CARRETERO	asignación de responsabilidades
MDN	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD (D.N.V.)	evaluar la eficacia de los procedimientos implementados por la DNV para la gestión del proceso TOCCM	asignación de responsabilidades
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	Examinar la eficacia y eficiencia de los procedimientos de control implementados en relación al manejo de fondos, adquisición y administración de bienes.	asignación de responsabilidades
Mia. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE DURAZNO	VINCULOS INSTITUCIONALES	asignación de responsabilidades
MEC	DIRECCION GENERAL DE REGISTROS (D.G.R.)	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SDA	asignación de responsabilidades
MEC	DIRECCION GENERAL DE REGISTROS (D.G.R.)	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SDA	asignación de responsabilidades
MEC	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ALIATICOS (D.N.A.R.A.)	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SDA	asignación de responsabilidades
NTOP	ASesorIAS JURIDICAS	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SDA	asignación de responsabilidades
NTOP	DIRECCION NACIONAL DE TRANSPORTE	DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE CARRETERO	asignación de responsabilidades
MDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	cuantil contiene en dólares, denominada "M.D.N. - Administración Fondos de Terceros" por parte del Servicio de Hacienda y Contabilidad (SECON)	asignación de responsabilidades
MDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	asignación de responsabilidades
MDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	asignación de responsabilidades
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.M.M.)	asignación de responsabilidades
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.M.M.) Sección Puntadas	asignación de responsabilidades
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	Imprentadas	asignación de responsabilidades



Observaciones extraídas de informe de la Auditoría Interna de la Nación discriminadas por tipo de Observación			
Unidad Ejecutora / División	División / Sección / Departamento / Unidad / Área / Descripción	Observación	
MHC	DIRECCION GENERAL DE REGISTROS (D.G.R.)	REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMOBILIARIA	controles
MHC	DIRECCION GENERAL DE REGISTROS (D.G.R.)	REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMOBILIARIA - MALDONADO	controles
MHC	SERVICIO OFICIAL DE RADIODIFUSION Y ESPECTACULOS	evaluación de la gestión de los contratos en régimen "cashet"	controles
MGAP	DIRECCION GENERAL FORESTAL	evaluar el sistema de control interno implementado en la Comisión Honoraria Administradora del Fondo Forestal (C.H.A.F.F.) en el proceso de otorgamiento de subsidios	controles
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)		controles
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)		controles
MIEM	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA		controles
MIEM	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA		controles
MIEM	Dirección Nacional de Energía y Tecnología Nuclear (UE 08)		controles
MIEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)		controles
MIEM	Dirección Nacional de Propiedad Industrial (UE 04)		controles
Min. Int.	DIRECCION NACIONAL DE ASISTENCIA Y SEGURIDAD SOCIAL POLICIAL		controles
Min. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE DIRAZNO	Evaluar la eficacia y eficiencia de los procedimientos y de las actividades de control implementadas en relación al manejo de fondos, adquisición y administración de bienes.	controles
Min. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE MONTEVIDEO		controles
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	DEPARTAMENTO DE LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA	controles
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SIDA	controles
MTOP	DIRECCION NACIONAL DE TRANSPORTE	DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE CARRETERO	controles
MTOP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD (D.N.V.)	evaluar la eficacia de los procedimientos implementados por la DNV para la ejecución del proyecto FOCEM	controles
MTOPIA	DIRECCION NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE (DINAMA)		controles
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.M.M.)	controles
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	DEPARTAMENTO DE LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA	coordinación
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SIDA	coordinación
MTOP	ASESORIAS JURIDICAS		coordinación
MTOP	DIRECCION NACIONAL DE TRANSPORTE	DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE CARRETERO	coordinación
MHC	SERVICIO OFICIAL DE RADIODIFUSION Y ESPECTACULOS	evaluación de la gestión de los contratos en régimen "cashet"	definición procesos
MTOP	ASESORIAS JURIDICAS		definición procesos
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)		definición procesos
MGAP	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAMENTO (S.M.A.)	dificultad para controlar
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SIDA	duplicación de funciones
MHC	DIRECCION GENERAL DE REGISTROS (D.G.R.)	REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMOBILIARIA	duplicación de registros
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)	REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMOBILIARIA - MALDONADO	error registro
MIEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)		error registro
MIEM	Dirección Nacional de Propiedad Industrial (UE 04)		error registro
Min. Int.	DIRECCION NACIONAL DE BOMBEROS		error registro
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (CONAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	errores conceptuales
MHC	DIRECCION GENERAL DE LA ARMADA (CONAR)	REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMOBILIARIA	errores conceptuales
MHC	SERVICIO OFICIAL DE RADIODIFUSION Y ESPECTACULOS	evaluación de la gestión de los contratos en régimen "cashet"	errores conceptuales
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)		errores conceptuales
MIEM	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA		errores conceptuales
MIEM	Dirección Nacional de Energía y Tecnología Nuclear (UE 08)		errores conceptuales

Observaciones extraídas de informe de la Auditoría Interna de la Nación discriminadas por tipo de Observación			
Insto	Unidad Ejecutora / División	División / Sección / Departamento / Unidad / Área / Descripción	Observación
MEMI	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)		errores conceptuales
MEMI	Dirección Nacional de Propiedad Industrial (DE 04)		errores conceptuales
Mta. Int.	DIRECCION NACIONAL DE ASISTENCIA Y SEGURIDAD SOCIAL POLICIAL		errores conceptuales
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE CARRETERO	errores y omisiones en los registros
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	establecer criterios
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SIDA	establecer criterios
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	cadena contable en dólares, denominada "M.D.N. - Administración Fondos de Terceros" por parte del Servicio de Hacienda y Contabilidad (SECON).	falla registros
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	Evaluar la efectividad en la ejecución de los proyectos de inversión del Ejército	falla registros
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM)	falla registros
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM)	falla registros
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM) Dendores	falla registros
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM) Sastrea	falla registros
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM) Sección Prendas Importadas	falla registros
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAMENTO (S.M.A)	falla registros
MHC	SERVICIO OFICIAL DE RADIODIFUSION Y ESPECTACULOS	evaluación de la gestión de los contratos en régimen "cashier"	falla registros
MGAP	DIRECCION GENERAL FORESTAL	Evaluar el sistema de control interno implementado en la Comisión Honoraria Administradora del Fondo Forestal (C.H.A.F.F.) en el proceso de otorgamiento de subsidios	falla registros
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINAARA)		falla registros
MEMI	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA		falla registros
MEMI	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)		falla registros
Mta. Int.	DIRECCION NACIONAL DE BOVIBEROS		falla registros
Mta. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE DURAZNO	Evaluar la efectividad y eficiencia de los procedimientos y de las actividades de control implementadas en relación al manejo de fondos, adquisición y administración de bienes.	falla registros
Mta. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE MONTEVIDEO	DEPARTAMENTO DE LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA	falla registros
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SIDA	falla registros
MTOP	DIRECCION NACIONAL DE TRANSPORTE	DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE CARRETERO	falla registros
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM)	fondos no arcuados que surgieron con posterioridad
Mta. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE MONTEVIDEO	DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE CARRETERO	implementación controles
MTOP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINAARA)		implementación controles
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINAARA)		interdependencia funcional
MTOYMA	DIRECCION NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE (DINAAMA)		interdependencia técnica
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	información falta
Mta. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE MONTEVIDEO	Evaluar la efectividad en la ejecución de los proyectos de inversión del Ejército	información falta
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAMENTO (S.M.A)	información falta
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINAARA)		información inconsistente
Mta. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE MONTEVIDEO		información íntegra, contable y completa falta
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAMENTO (S.M.A)	información íntegra, contable y completa falta
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)		informe técnico para que avale lo que se está comprando falta

Observaciones extraídas de informe de la Auditoría Interna de la Nación discriminadas por tipo de Observación			
Insto	Unidad Ejecutora / División	División / Sección / Departamento / Unidad / Área / Descripción	Observación
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	PROGRAMA PROINITARIO ITSIDA	Infraestructura
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	cuenta corriente en dólares, denominada "M.D.N. - Administración Fondos de Terceros", por parte del Servicio de Hacienda y Contabilidad (SECON)	integridad de los registros
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	integridad de los registros
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	integridad, confiabilidad y exactitud de los registros
MIn. Int.	JEFAATURA DE POLICIA DE MONTEVIDEO		integridad, exactitud y veracidad de la información
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	cuenta corriente en dólares, denominada "M.D.N. - Administración Fondos de Terceros", por parte del Servicio de Hacienda y Contabilidad (SECON)	legalidad
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	legalidad
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	Evaluar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión del Ejército	legalidad
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM)	legalidad
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM) Deudores	legalidad
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM) Sastrea	legalidad
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM) Sección Prendas Importadas	legalidad
MIC	SERVICIO OFICIAL DE RADIODIFUSION Y ESPECTACULOS	evaluación de la gestión de los contratos en régimen "voucher"	legalidad
MIGAP	DIRECCION GENERAL FORESTAL	evaluar el sistema de control interno implementado en la Comisión Honoraria Administradora del Fondo Forestal (C.H.A.F.F.) en el proceso de otorgamiento de subsidios	legalidad
MIGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINARA)		legalidad
MIEM	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA		legalidad
MIEM	Dirección Nacional de Energía y Tecnología Nuclear (D.E. 08)		legalidad
MIEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)		legalidad
MIn. Int.	DIRECCION NACIONAL DE BOVIBEROS		legalidad
MIn. Int.	JEFAATURA DE POLICIA DE DURAZNO	Evaluar la eficacia y eficiencia de los procedimientos y de las actividades de control implementadas en relación al manejo de fondos, adquisición y administración de bienes.	legalidad
MISP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	DEFINIAMIENTO DE LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA	legalidad
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM)	los funcionarios que manejan fondos carecen de política de camión de fidelidad
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	cuenta corriente en dólares, denominada "M.D.N. - Administración Fondos de Terceros", por parte del Servicio de Hacienda y Contabilidad (SECON)	no existe una debida oposición de intereses
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	no existe una debida oposición de intereses
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	Evaluar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión del Ejército	no existe una debida oposición de intereses
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.MM)	no existe una debida oposición de intereses
MIn. Int.	JEFAATURA DE POLICIA DE DURAZNO	Evaluar la eficacia y eficiencia de los procedimientos y de las actividades de control implementadas en relación al manejo de fondos, adquisición y administración de bienes.	no existe una debida oposición de intereses
MIDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	cuenta corriente en dólares, denominada "M.D.N. - Administración Fondos de Terceros", por parte del Servicio de Hacienda y Contabilidad (SECON)	no hay rendición de cuentas
MIEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)	DEPARTAMENTO DE LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA	no hay rendición de cuentas
MIEM	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)		no hay rendición de cuentas
MIEM	Dirección Nacional de Propiedad Industrial (D. 04)		observaciones de auditoría anteriores
MIDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE MATERIAL Y ARMAMENTO (S.M.A)	pago sin control de recepción
MIEM	DIRECCION NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (DNPI)		planes de contingencia fallan



Observaciones extraídas de informe de la Auditoría Interna de la Nación discriminadas por tipo de Observación			
Insto	Unidad Ejecutora / División	División / Sección / Departamento / Unidad / Área / Descripción	Observación
MTOMA	DIRECCION NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE (DINA.MA)		planificación falta
MDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	procedimiento falta
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)	SERVICIO DE CANTINAS MILITARES (S.C.C.M.M)	procedimiento falta
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINA.RA)		procedimiento falta
Mm. Int.	DIRECCION NACIONAL DE BOMBERS		procedimiento falta
MTOP	DIRECCION NACIONAL DE TRANSPORTE	DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE CARRETERO	procedimiento falta
MTOP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD	DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA VIAL DEPARTAMENTAL Programa 008 "Mantenimiento de la Red Vial Departamental"	procedimiento falta
MTOP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD (D.N.V.)	evaluar la eficacia de los procedimientos implementados por la DNV para la ejecución del proyecto FOCEM	procedimiento falta
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	PROGRAMA PRIORITARIO ITS/SIDA	procedimiento implementado
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINA.RA)		procedimiento incorrecto
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)		registros contables faltan en el lugar que se solicitan
MDN	COMANDO GENERAL DEL EJERCITO (C.G.E.)		retiro por personal no reintegrado
MDN	COMANDO GENERAL DE LA ARMADA (COMAR)	Misiones de Operaciones de Paz, en adelante MOP	segregación de funciones ausencia de
MSP	DIRECCION GENERAL DE LA SALUD (DIGESA)	DEPARTAMENTO DE LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA	simplificación sistemas de información
MHC	DIRECCION GENERAL DE REGISTROS (D.G.R.)	REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMOBILIARIA – MALDONADO	supervisión
MTOP	ASESORIAS JURIDICAS		supervisión
MHC	DIRECCION NACIONAL DE REGISTROS (D.G.R.)	REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMOBILIARIA	unificación de criterios
MGAP	DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS ACUATICOS (DINA.RA)		unificación de criterios
Mm. Int.	JEFATURA DE POLICIA DE DURAZNO		unificación de criterios
MTOP	ASESORIAS JURIDICAS		unificación de criterios
MTOP	DIRECCION NACIONAL DE VIALIDAD (D.N.V.)	evaluar la eficacia de los procedimientos implementados por la DNV para la ejecución del proyecto FOCEM	unificación de criterios

## MODELO ENCUESTA INCISOS

Montevideo, FECHA

NOMBRE MINISTRO

NOMBRE MINISTERIO

Por la presente, al amparo de la ley 18.361 del 17 de Octubre de 2008 y su decreto reglamentario 232 del 2010, solicito la siguiente información respecto de su Ministerio:

1) Detalle de divisiones, secciones, departamentos, unidades, etc. (excluyendo entes autónomos y servicios descentralizados) que:

- a) Tienen un sistema de gestión de la calidad implantado
- b) Están en proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad
- c) Están realizando actividades de capacitación en calidad<sup>225</sup>
- d) Cualquier otra actividad en temas de calidad que se estén desarrollando.

2) Organigrama actualizado (solamente hasta el nivel de unidad ejecutora)

La razón por la que solicito esta información es porque estoy realizando el trabajo monográfico correspondiente a la carrera de Contador Público cuyo título es Gestión de la Calidad en la Administración Pública.

La información puede ser brindada en cualquier soporte, preferentemente medios magnéticos (para ahorrar papel).

Desde ya muchas gracias

Saluda atentamente

## MODELO CUESTIONARIO ENCUESTA

---

<sup>225</sup> Este punto, no se utilizó en la monografía.

Encuesta de Calidad 2010 en el MGAP

Unidad Ejecutora:

Nombre del informante:

Teléfono de contacto:

Correo electrónico:

1 Tiene sistema de Gestión de la Calidad implementado:

1-Si (pase a 2)

2-No (pase a 3)

2 Cual de estos sistemas de calidad tiene implementado:

1-EFQM

2-ISO 9001

3-Modelo de Mejora Continua de INACAL

4-Modelo Propio

5-Otros(especifique)\_\_\_\_\_

3 En el 2010 la UE realizó actividades de capacitación en calidad

1-Si (pase a 4)

2-No (pase a 5)

4 Cuántos funcionarios capacitó en el 2010?\_\_\_\_\_

5 La UE cuenta con:

1-Misión y Visión definida	1- si	2- No
2-Procesos identificados	1- si	2- No
3-Procedimientos documentados	1- si	2- No
4-Planificación estratégica	1- si	2- No
5-Planes de trabajo	1- si	2- No

6 Conoce la carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

1-Si

2-No