



**PREMIO  
COMPROMISO  
CON LA  
GESTIÓN PÚBLICA**

## Derechos Reservados Instituto Nacional de Calidad

Queda autorizada la reproducción parcial de este documento citando la fuente.

El Instituto Nacional de Calidad (INACAL) tiene como cometido legal orientar y coordinar las acciones del Sistema Nacional de Calidad, para lo cual desarrolla diversas actividades entre las que se cuenta la difusión de los conceptos de calidad y el respaldo al consumidor en cuanto a la calidad como base de su elección.

Además de dichos fines persigue:

- 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 gestión de las organizaciones públicas (de los Gobiernos Nacional y Departamentales) y privadas;
- administrar el Premio Nacional de Calidad;
- reglamentar las diferentes etapas que conforman la totalidad del proceso de adjudicación del Premio Nacional de Calidad;
- disponer de una amplia cartera de opciones de modelos de mejora continua para adaptarse al entorno de los distintos usuarios;
- otorgar un mayor espectro de reconocimiento a los esfuerzos de mejora de la calidad que estimule a mayor número de empresas e instituciones a emprenderlos.

Por estos motivos, en el marco de su competencia legal, y en cooperación con el LATU el Instituto ha desarrollado el Modelo de Auto evaluación Compromiso con la Gestión Pública.

A solicitud de funcionarias y funcionarios del ámbito público la Ing. Quím. Mariela De Giuda, Gerenta de Gestión Empresarial, y el Ing. Alberto Varela, Jefe de Departamento Gestión Organizacional del LATU, coordinaron con el Ing. Quím. Gonzalo Blasina, Director Ejecutivo, y la Ing. Liliana Odriozola, Asesora Técnica de INACAL, el equipo de trabajo para el desarrollo del Modelo.

El mismo se denominó Modelo de Auto evaluación Compromiso con la Gestión Pública y sigue la misma línea del Modelo de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad. Éste es el máximo reconocimiento que hace la República Oriental del Uruguay a las organizaciones que se destacan en la Mejora Continua de procesos, a través de un enfoque de cambio hacia la Gestión Total de Calidad.

## **Equipo de Elaboración, Redacción y Edición:**

*Lic. Cra. Claudia García Mourelle - LATU*  
*Consultora Gabriela Maderni - LATU*  
*Lic. Andrea Soca - INACAL*

## **Equipo de Validación**

Agradecemos la colaboración brindada a:  
*ASSE – Dra. Ana Sollazo*  
*ASSE – Dr. Horacio Pintos*  
*ASSE – Lic. Estela Arizpe*

*Centro de Salud de Ciudad Vieja – Dra. Marianna Gilardoni, Administradora Aradele Vila y equipo.*

*Región Centro RAP – Dra. Judith Navas.*

*Hospital Dr. Francisco Soca – Directora Lic. Estela Ferreira, Dra. Ana Kuster, Sra. Daniela Vignola, Sra. Alicia Pouso y equipo.*

*Hospital de la Mujer – Director Dr. José Vázquez, Dr. Marcelo Lens y equipo.*

*Hospital Pereira Rossell – Dra. Marina Stoll, Lic. Marcela Alamilla y equipo*

*Intendencia de San José – Sr. José Luis Falero, Dr. José Carlos Bisensang, Cra. Ana María Bentaverry y equipo.*

Se destaca la colaboración de las siguientes personas, sin la cual no hubiera sido posible la mejora del contenido:

Adriana Alfonso  
Alcira Castro  
Alicia González  
Anabel De Souza  
Beatriz Estévez  
Claudia Álvarez  
Daniel Ferrari  
Daniel Russi

Adriana Álvarez  
Alejandra Rodríguez  
Alicia Ledesma  
Anabell García  
Carlos Pereira  
Claudia Viera  
Daniel Pippolo  
Enrique Massonier

Federico Bidegaray  
Gabriela Martiñan  
Graziella Romitti  
Héctor Acevedo  
Jeannie Laguardia  
Juan Peregalli  
Leonardo López  
Lourdes Vasek  
Mariela Cambón  
Mónica Almansa  
Norma Rodríguez  
Robert Montenegro  
Rosina Costa  
Silvia Coitito  
Viterbo López

Fredy Marín  
Gerardo Gazzano  
Gustavo Della Nave  
Javier Pou  
Jorge Moreira  
Karina Castro  
Leticia Silva  
Magali Ponce  
Marisa Alassio  
Nelson Nogueira  
Ricardo Castillo  
Rosario Lucas  
Sara Alaluf  
Silvia Franco



## ¿Qué es el Modelo de Compromiso con la Gestión Pública?

El presente modelo ha sido desarrollado por INACAL y el LATU en forma conjunta con el fin de:

- **facilitar** mediante un Modelo de comprensión sencilla el progresivo camino hacia una mejor gestión;
- **apoyar** a las unidades, divisiones, áreas, gerencias o procesos de las organizaciones públicas, de hasta 199 personas, considerando que el Modelo de Mejora Continua está dirigido a la organización en su conjunto, posibilitando:
  1. **sus propias evaluaciones** mediante un Modelo que les permite trabajar avanzando las sucesivas etapas con el ritmo que cada una estime adecuadas;
  2. **enseñanza durante la aplicación**, ya que el Modelo ha sido concebido con el criterio de una herramienta de evaluación, y de aprendizaje.

### Los reconocimientos que podrán otorgarse son:

1. Premio Compromiso con la Gestión Pública Oro, avance destacable;
2. Premio Compromiso con la Gestión Pública Plata, avance significativo;
3. Premio Compromiso con la Gestión Pública Bronce, avance medio.

## Modelo de auto evaluación de Gestión Pública

### Descripción

1. Conformado por seis áreas: Liderazgo, Desarrollo de los funcionarios/as, Enfoque en los grupos de interés, Gestión y mejora de los procesos, Proceso de comunicación y Desempeño global.
2. Para cada área se han explicitado un conjunto de prácticas que se han considerado básicas para lograr las máximas posibilidades de éxito (resultados y permanencia).
3. Respecto a la medición.

Se proporciona una planilla de cálculo que mostrará los resultados de la autoevaluación. Los cálculos realizados por esta planilla se basan en la explicación que sigue:

Para cada área se ha determinado un puntaje, como se muestra en el ejemplo: LIDERAZGO = 100 puntos.

La auto evaluación se realiza de 1 a 5, de un estado inicial a un avance destacado. Cada nivel de evaluación expresa una posible identificación del avance sobre cada práctica de gestión.

Cada una de las prácticas tiene asignado un puntaje, que multiplicado por el número, 1 a 5, de la franja con que se sintió más identificado, dará un puntaje máximo. La sumatoria de cada área dará el puntaje en cual se encuentra con un máximo de 1000 puntos.

La utilización de puntaje tiene el propósito de permitir que pueda de una forma más tangible compararse a usted en dos momentos distintos (igual, mejor o peor) y establecer el grado de reconocimiento que puede otorgársele.

Cuando la **auto evaluación es igual o superior a 3** se debe presentar evidencia de la práctica en forma escrita (fotocopias de documentos, gráficas, etc.).

#### 4. Niveles de evaluación.

Requisitos que el modelo exige para acceder a un determinado puntaje, para determinar en qué estado de avance identifica su área, unidad, división.

<b>1.- Liderazgo</b>	<b>No se ha avanzado al respecto</b>  <b>1</b> <b>Estado Inicial</b> <b>(Enfoque)</b>	<b>Se ha analizado su realización</b>  <b>2</b> <b>Avance Parcial</b> <b>(Enfoque)</b>	<b>Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada</b>  <b>3</b> <b>Avance medio</b> <b>(Implantación)</b>	<b>Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado sistemáticamente</b>  <b>4</b> <b>Avance</b> <b>significativo</b> <b>(Implantación)</b>	<b>Hay evidencia que la acción requerida ha mejorado</b>  <b>5</b> <b>Avance destacable</b> <b>(Resultados)</b>
La dirección dispone de una sistemática para el conocimiento de sus grupos de interés e identifica las necesidades y expectativas de los mismos. (5 puntos)	La práctica de gestión correspondiente es nula o escasa.	Hay evidencia de que se ha discutido la posibilidad de implementar lo solicitado en la práctica de gestión, pero no se ha realizado aún.	Hay evidencia de la implantación de todo el contenido de la práctica de gestión, incluyendo la participación de los funcionarios y difusión de lo implantado en los casos que corresponda	Hay evidencia que demuestra que la práctica de gestión: 1) se realiza sistemáticamente y 2) es evaluada: se ha medido su efectividad o nivel de cumplimiento del objetivo para el que fue implementada.	Se puede demostrar que la práctica de gestión ha sido mejorada: la forma en que se realiza actualmente la práctica de gestión es claramente mejor de cómo se hacía antes

## ¿Qué organizaciones pueden postularse?

Podrán postularse las organizaciones públicas de hasta 199 personas y partes de éstas que, estén en condiciones de presentar objetivos y resultados propios, identificables del resto de la organización.

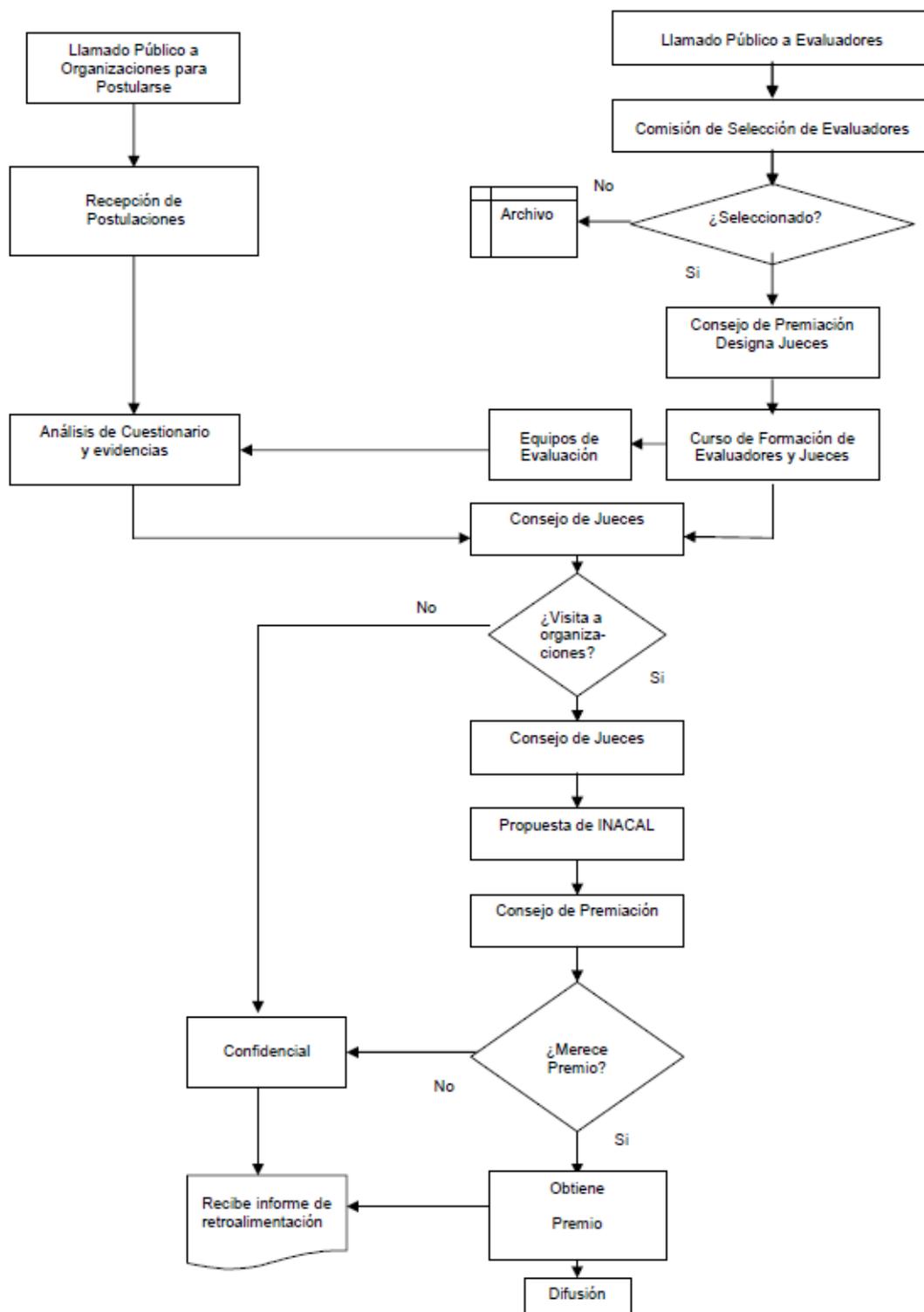
## Beneficios que obtiene el postulante del Premio Compromiso con la Gestión Pública

Las organizaciones, áreas, divisiones o unidades postulantes al Premio Compromiso con la Gestión Pública recibirán un Informe de Retroalimentación, señalando los aspectos a destacar y las oportunidades de mejora, dependiendo de la etapa hasta la que acceda, para suplementar o ratificar sus propias conclusiones.

Dicho Informe es elaborado por expertos, que en forma objetiva le servirá de orientación para continuar progresando y, en caso de que hayan alcanzado un grado de avance que amerite uno de los tres grados de reconocimiento formales, recibirán una visita previa de evaluadores técnicos que avalarán la autoevaluación y conocerán en el sitio, mediante entrevistas a cada organización, área o proceso posibilitando un mejor apoyo para su progreso.

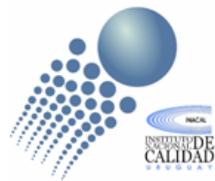
El postulante adquiere experiencia porque agrega valor en lo profesional y personal estimulando la creación de una cultura de aprendizaje para la mejora.

## Flujograma del Proceso del Premio Compromiso con la Gestión Pública



La siguiente hoja se denomina Liderazgo y es la primera área del Modelo de Autoevaluación.

### Modelo Compromiso con la Gestión Pública - Criterio 1

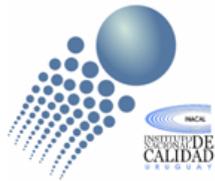


1) Liderazgo		Puntos máx.	Puntos asignados	PUNTAJE DEL CRITERIO
1. La dirección [1] dispone de una sistemática para el conocimiento de sus grupos de interés e identifica las necesidades y expectativas de los mismos.		7,5	0	0
2. La dirección tiene definidas de forma participativa, la misión, visión y política de calidad orientadas a la satisfacción de sus grupos de interés y las revisa sistemáticamente. Las mismas son difundidas a los grupos de interés.		7,5	0	
3. Hay una clara definición de los valores y de su aplicación en la práctica diaria a través del ejemplo.		7,5	0	
4. La dirección cuenta con una planificación estratégica generada de forma participativa, que asegura el cumplimiento de sus objetivos de acuerdo a los cometidos establecidos por ley y es comunicada dentro y fuera de la unidad [2].		10	0	
5. La dirección realiza sistemáticamente la evaluación de riesgos y un plan de contingencia para la gestión de sus recursos [3].		7,5	0	
6. La dirección realiza sistemáticamente un análisis de las necesidades presupuestales requeridas en la planificación estratégica del período [4] y proyecta las del período siguiente.		7,5	0	
7. La dirección elabora sistemáticamente planes operativos para alcanzar los objetivos estratégicos, asignando y/o administrando los recursos necesarios para su ejecución.		7,5	0	
8. La dirección realiza sistemáticamente reuniones de seguimiento de los indicadores estratégicos y operativos, así como de los planes para alcanzarlos, y se toman acciones ante desvíos.		7,5	0	
9. La dirección tiene conocimientos y/o está capacitada en la función pública y la gestión de calidad/mejora continua.		7,5	0	
10. La dirección promueve y desarrolla la comunicación e integración necesarias para el fortalecimiento del vínculo con otras unidades de la organización.		7,5	0	
11. La dirección fomenta un clima de participación y recepción de ideas, así como de evaluación de las mismas para ser llevadas a la práctica. Realiza la correspondiente retroalimentación.		7,5	0	
12. La dirección se compromete y asigna recursos sistemáticamente para la toma de acciones que fomenten una ciudadanía responsable y participativa.		7,5	0	
13. La dirección realiza y fomenta acciones de responsabilidad social.		7,5	0	

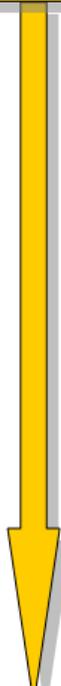
#### Aclaraciones y notas;

- [1] Cuando se menciona a la dirección se refiere a los supervisores, mandos medios, encargados de áreas y demás cargos que lideran la unidad.
- [2] Por unidad se entiende a la gerencia, división, área, departamento, etc.
- [3] Estos recursos son materiales (infraestructura, equipamiento, software, etc.) y humanos.
- [4] El período definido tendrá el plazo que la unidad entienda conveniente y aplicable a su planificación estratégica.

A continuación, en la siguiente hoja:



Ver notas aclaratorias debajo:



Modelo Compromiso con la Gestión Pública - Criterio 2				
2) Desarrollo de los funcionarios [1]	Autoevaluación	Puntos máx.	Puntos asignados	PUNTAJE DEL CRITERIO
1. Se realizan sistemáticamente inducciones a todos los funcionarios[2] que ingresan a la unidad, ya sea por primera vez o por movilidad dentro de la organización.		4	0	0
2. Se definen los perfiles ocupacionales por competencias, asegurando su polivalencia, las características inherentes al rol del servidor público y orientado a cumplir los objetivos de los procesos [3].		5	0	
3. Se dispone de una metodología para la detección de necesidad, reclutamiento, selección e ingreso de los funcionarios en la unidad.		5	0	
4. Se aplica sistemáticamente un plan de contingencia que asegura la cantidad y competencias necesarias de funcionarios ante retiros, ausencias por enfermedad o estudio, aumento de la demanda de trabajo, vencimiento de contratos de trabajo, etc.		5	0	
5. Se realiza un análisis sistemático de la brecha detectada entre las competencias existentes de los funcionarios y las necesarias, para el mejor desempeño de sus funciones y cumplimiento de la planificación estratégica.		5	0	
6. Se elabora un plan de desarrollo de competencias de acuerdo a dicha brecha existente, el perfeccionamiento y actualización de los funcionarios y a la demanda prevista en la unidad [4].		5	0	
7. Se asegura la disponibilidad y asignación de recursos para el cumplimiento del plan de desarrollo de competencias.		5	0	
8. Se evalúa sistemáticamente la ejecución y efectividad del plan de desarrollo de competencias.		4	0	
9. Se definen los criterios y parámetros para la evaluación de desempeño individual y grupal, con la participación de los funcionarios, teniendo en cuenta los requisitos de los grupos de interés, el rol del servidor público y el aporte a la mejora de los procesos.		5	0	
10. Se realizan evaluaciones sistemáticas del desempeño individual y grupal, en función de los criterios y parámetros definidos para los puestos.		4	0	
11. Se retroalimenta sistemáticamente a los funcionarios respecto a la evaluación de desempeño y las acciones que surjan de ella.		4	0	
12. Se gestiona sistemáticamente el conocimiento a través de su transferencia y de la experiencia existente entre los funcionarios, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para la unidad.		4	0	
13. Se aplican sistemáticamente mecanismos para conocer la percepción de los funcionarios respecto al ambiente laboral, se toman acciones en función de los resultados de la misma y se les comunica.		4	0	
14. Se realiza la implementación, seguimiento y evaluación de opciones innovadoras para el desarrollo de los funcionarios.		4	0	
15. Se aseguran condiciones físicas y ambientales adecuadas para el lugar de trabajo (accesibilidad, disposición de oficinas, flujo de trabajo, equipamiento).		4	0	
16. Se aseguran condiciones adecuadas de salud (ergonomía) y seguridad de los funcionarios en su trabajo.		4	0	
17. Se identifican y promueven acciones para la equidad respecto al tipo de función, edad, género, condiciones físicas diferentes, nivel económico y social, sexual y cultural.		4	0	

## Modelo Compromiso con la Gestión Pública - Criterio 3

3. Enfoque en los grupos de interés	Autoevaluación	Puntos máx.	Puntos asignados	PUNTAJE DEL CRITERIO
1. Los grupos de interés [1] y sus necesidades están identificados y son conocidos por todos los funcionarios en la unidad.		12,5	0	0
2. Se realiza sistemáticamente la medición del grado de satisfacción de los grupos de interés con el servicio brindado por la unidad [2].		10	0	
3. Se analiza sistemáticamente la información recabada de la satisfacción de los grupos de interés y se toman acciones para mejorar la calidad del servicio prestado.		12,5	0	
4. Se aplican sistemáticamente mecanismos eficaces de escucha activa de las quejas, reclamos, sugerencias o consultas de los grupos de interés que conducen a la toma de acciones destinadas a mejorar el servicio.		10	0	
5. Se realiza sistemáticamente la devolución a los grupos de interés respecto de las acciones tomadas en base a sus quejas, reclamos, sugerencias o consultas.		10	0	
6. Se definen y aplican sistemáticamente estándares de atención al usuario.		10	0	
7. Se garantiza la equidad en la provisión del servicio: accesibilidad (UNIT 200), atención preferencial, etc. y se evalúa su efectividad.		10	0	

### Notas y aclaraciones:

[1] Cuando en este capítulo se menciona a los grupos de interés, no se desarrolla específicamente el tema de los funcionarios pues ello se hace en el capítulo 2.

[2] Incluir en este punto el análisis de la percepción de la ciudadanía por el servicio.

## Modelo Compromiso con la Gestión Pública - Criterio 4

4. Gestión y mejora de los procesos	Autoevaluación	Puntos máx.	Puntos asignados	PUNTAJE DEL CRITERIO
1. Se cuenta con una descripción de los procesos estratégicos, claves y de apoyo y su interrelación, evidenciando su contribución a la planificación estratégica definida.		10	0	0
2. Se incorporan los requisitos de los grupos de interés en el diseño de los procesos.		9	0	
3. Se cuenta con un seguimiento y evaluación sistemática para la mejora de los procesos claves a través de indicadores que demuestran eficacia y eficiencia.		10	0	
4. Los responsables de los procesos monitorean y toman acciones correctivas y preventivas sistemáticamente respecto al desempeño de los mismos.		9	0	
5. Los procesos de apoyo se miden sistemáticamente para evaluar su contribución eficiente al cumplimiento de los procesos principales.		9	0	
6. Se asegura que la cantidad de veces que los usuarios internos y/o externos interactúan con la unidad, sea la mínima posible.		10	0	
7. Se realizan auditorias de procesos de forma sistemática y se retroalimenta el sistema para la mejora.		9	0	
8. Se realizan evaluaciones sistemáticas de los proveedores internos y externos y se toman acciones de mejora respecto a los resultados de las mismas. Se realizan las correspondientes retroalimentaciones.		9	0	

## Modelo Compromiso con la Gestión Pública - Criterio 5

5. Proceso de comunicación	Autoevaluación	Puntos máx.	Puntos asignados	PUNTAJE DEL CRITERIO
1. Se cuenta con un diagnóstico de la comunicación interna [1] y externa de la unidad que releve las necesidades y expectativas de los grupos de interés.		12,5	0	0
2. Se implementa un plan de comunicación interna y externa [2], que tenga en cuenta las necesidades y expectativas identificadas en el diagnóstico.		12,5	0	
3. Se evalúa sistemáticamente el plan de comunicación interna y externa implementado y se toman acciones para la mejora de su eficacia [3].		12,5	0	
4. Se comunica sistemáticamente a los usuarios externos el compromiso asumido por la unidad, respecto a los servicios brindados [4] y a los derechos de los usuarios, abriendo puertas a la participación ciudadana.		12,5	0	

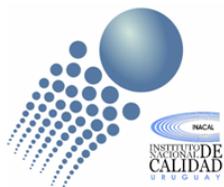
### Notas y aclaraciones:

- [1] Siempre que se menciona la comunicación interna se incluye la comunicación con otras unidades dentro de la organización.
- [2] Este plan debe incluir la definición de los medios de comunicación interna y externa, así como su difusión.
- [3] Asegurando mecanismos de comunicación que contengan la información necesaria, clara, uniforme y accesible.
- [4] Este desempeño de la unidad debe ser medido para demostrar de forma objetiva el compromiso asumido.

## Modelo Compromiso con la Gestión Pública - Criterio 6

6. Desempeño global	Autoevaluación	Puntos máx.	Puntos asignado	PUNTAJE DEL CRITERIO
1. Los resultados de la medición de los indicadores de gestión evidencian una mejora en el desempeño de la unidad respecto a:				
1.1 Satisfacción de los funcionarios		25	0	0
1.2 Satisfacción de los usuarios		25	0	
1.3 Mejora en el desempeño de los procesos		25	0	
1.4 Eficiente uso de los recursos presupuestales asignados a la unidad		25	0	
2. Se evidencia la transparencia de gestión de la unidad.		12,5	0	
3. Se realizan comparaciones con otras unidades de similar función, ya sea de nuestro país o de otros, incorporando ideas de mejoras aplicables a la realidad de la unidad.		12,5	0	

Finalizadas las evaluaciones de las seis áreas se habrá completado el resultado final que se refleja en la primera pestaña de la izquierda:



**Planilla de autoevaluación para el Modelo Compromiso con la Gestión Pública**

Áreas	%	Puntaje	Viendo resultados
1 Liderazgo	20%	100	0
2 Desarrollo de los funcionarios	15%	75	0
3 Enfoque en grupos de interés	15%	75	0
4 Gestión y mejora de los procesos	15%	75	0
5 Proceso de comunicación	10%	50	0
6 Desempeño global	25%	125	0
<b>Total</b>		<b>500</b>	0

Nombre de la unidad:	
Fecha de la autoevaluación:	
Correo donde enviar la autoevaluación:	<a href="mailto:tecnico@inacal.com.uy">tecnico@inacal.com.uy</a>



**Importante:** el Reglamento vigente se encuentra en nuestra Web [www.inacal.org.uy](http://www.inacal.org.uy)

En INACAL quedamos a vuestras órdenes por cualquier consulta.