

# UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## AUTORES

CLAUDIA GARCÍA (1)  
ALBERTO VARELA (1)  
MARIELA DE GIUDA (1)  
PIERINA ACOSTA (2)  
GRAZIELLA ROMITI (3)  
GISSSEL ETCHEGARAY (2)

(1) GERENCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL, **LATU**  
(2) ÁREA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL ESTADO - CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS. OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO, **OPP**  
(3) COORDINACIÓN GENERAL. OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO, **OPP**

## RESUMEN

*La primera edición en 2009 del Premio de Calidad de Atención a la Ciudadanía (PCAC) y la implementación de su Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía (MCAC) en 60 unidades de la Administración Central distribuidas en todo Uruguay implicaron una estrategia de cambio organizacional impulsada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto en un contexto de cambios internos muy profundos en algunos organismos públicos. Para la implementación del Modelo las unidades aplicaron una metodología que consistió en la capacitación a los funcionarios, el asesoramiento de expertos consultores en calidad durante un período de seis meses, la evaluación independiente respecto al grado de avance en el mismo y la evaluación por parte de los usuarios de las unidades. Aquí se detallan las herramientas y recursos utilizados, así como los resultados obtenidos y las repercusiones existentes post premiación.*

Según el Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía (2009), “la Administración Pública se enfrenta a un juicio social generalmente desfavorable. Se le atribuyen rasgos como la descoordinación y la existencia de duplicidades innecesarias, el exceso de funcionarios y cargos públicos, el desequilibrio entre impuestos pagados y calidad y la ineficacia en la prestación de servicios y/o realización de trámites. Pero, a su vez, se le demanda que intervenga, que preste servicios y aumente la provisión social”.

Así pues, la necesidad de mejorar las relaciones entre los ciudadanos y la Administración Central 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 Administración Central, y la prestación del servicio de atención eficiente y con calidad permite un acercamiento más afable, cómodo y sencillo con los usuarios.

Como respuesta a esta realidad ineludible, a mediados de 2008 la Oficina de Planeamiento y Presupuesto impulsó el Programa de Calidad de Atención a la Ciudadanía, que incluye como una de sus líneas el Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía. Este Premio busca motivar a las organizaciones de la Administración Central en la aplicación de herramientas de gestión que permitan mejorar la atención y el relacionamiento con la ciudadanía, así como reconocer a aquellas unidades que se destacan en ese sentido.

A efectos de orientar el desarrollo de mejoras en la gestión con impacto en la ciudadanía, se creó el MCAC.

Tanto el desarrollo del Premio como la elaboración del MCAC se han abordado con la participación de instituciones del ámbito público y privado vinculadas a la gestión pública y a la calidad que confluyeron en un Comité Técnico y un Comité Evaluador, integrado por representantes técnicos y autoridades políticas, respectivamente, de los siguientes organismos: Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), Instituto Nacional de Calidad (INACAL), Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) y Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU).

Además de estas instituciones los socios estratégicos del proyecto fueron originalmente la Agencia

de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información (AGESIC), Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), la Red de Empresas Públicas y los Ministerios de Gobierno con los que se firmó un convenio el día del lanzamiento, 10 de octubre de 2008.

## Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía

Los objetivos del premio son los siguientes:

- Fortalecer la imagen del Estado orientado a la Ciudadanía.
- Mejorar significativamente los servicios y trámites.
- Sistematizar y apoyar la mejora con evaluaciones continuas.
- Elevar la calidad democrática, promoviendo la participación ciudadana.
- Facilitar mecanismos de recepción y tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias.

En el PCAC (edición 2009) participaron 60 unidades de la Administración Central con atención al público (unidades ejecutoras, departamentos, divisiones, secciones, etcétera), de Montevideo y del interior de Uruguay. Las unidades representan a cada uno de los Ministerios y a la División Comunicación de la Presidencia de la República (ver en el Anexo 1 el listado de las unidades participantes del PCAC).

Las unidades que participaron en el Premio, atravesaron un proceso de postulación y fueron preseleccionadas por el Comité Técnico (con el aval del Comité Evaluador) para competir por el Premio.

A lo largo de seis meses se realizó un gran esfuerzo para mejorar la calidad de atención a la ciudadanía. A estos efectos las unidades contaron con la asistencia técnica de expertos en la materia, capacitados en el MCAC y supervisados por LATU. Asimismo, las unidades participaron de cursos y talleres específicos dictados por OPP, ONSC (Organización Nacional de Servicio Civil) y LATU. Se les asignó una partida económica contra presentación de un plan de inversión para la implementación de mejoras en

la atención brindada a los usuarios y debieron asumir un Compromiso de Atención Ciudadana.

Luego de finalizar las distintas instancias de capacitación e implementación del MCAC, se efectuaron dos evaluaciones que permitieron valorar los avances desde dos perspectivas.

Por un lado, la evaluación respecto al cumplimiento de los criterios establecidos en el Modelo, realizada por evaluadores independientes con probada experiencia en evaluación a organizaciones según distintos modelos de calidad.

Por otro lado, se hicieron encuestas de satisfacción de usuarios, que permitieron conocer su percepción sobre las distintas unidades (antes y después de la implementación del Modelo). La encuesta que se muestra en el Anexo 2 hace foco en la percepción de la ciudadanía respecto a los trámites/servicios brindados por las unidades, teniendo en cuenta además cuáles son los atributos más importantes para la ciudadanía y si estos se modifican (ver pregunta 13 de la encuesta).

A partir de los resultados obtenidos en estas evaluaciones se entregaron los premios a las unidades que alcanzaron el mayor nivel/puntaje respecto al MCAC y a quienes obtuvieron el mayor salto en la satisfacción de sus usuarios (considerando la primera y la segunda encuesta de satisfacción de usuarios).

## Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía

El Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía establece los lineamientos para acercar la Administración Pública a la comunidad, con base en una mejor coordinación de competencias y funciones administrativas mediante la sistematización de procesos, la prestación de servicios oportunos y ágiles, el acceso equitativo y óptimo a los canales de información y la reducción de trámites, lo que fortalece la participación de la sociedad en la vigilancia y control de la gestión pública.

El Modelo fue elaborado con varios fines:

- 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 autoevaluación, y con ella elaborar un plan de mejora de la calidad en la atención.

- 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. Al desarrollar estos criterios se consideraron las siguientes áreas:

- Desarrollo de las personas.
- Comunicación.
- Gestión de recursos materiales.
- Procesos y metodología.
- Resultados.

- Proporcionar criterios claros para los evaluadores que realizarán la valoración de las unidades que participen en el Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía.
- Incentivar a organismos y unidades de la Administración Pública a asegurar a los ciudadanos el cumplimiento de los siguientes derechos (CLAD, 2008):

- Acceso a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada. Posibilidad de solicitar y obtener información pública de interés general.
- 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.
- Identificación de las autoridades, funcionarios públicos encargados de las prestaciones o servicios públicos a que tengan derecho.
- Presentación con facilidad de peticiones, solicitudes o reclamos a los órganos y entes de la Administración Pública, así como oportuna y adecuada respuesta a tales peticiones o solicitudes.
- Participación en el ciclo de diseño y mejora del servicio y presentación de propuestas de transformación e innovación del servicio.
- Evitar la presentación de documentos no exigidos por las normas aplicables al trámite o procedimiento de que se trate.
- Trato respetuoso y deferente por las autoridades y funcionarios públicos, quienes están obligados a facilitar a los particulares el ejerci-

cio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

- 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 su resultado.

El Modelo establece cinco niveles para colaborar en el acompañamiento en la profundización de la gestión por procesos, orientación al cliente, documentación, mejora de procesos y mecanismos de acceso a la ciudadanía.

El Modelo asegura la calidad en la atención a la ciudadanía por medio de un modelo de niveles, con requisitos excluyentes asociados a cada nivel de la Lista de Verificación del MCAC (Anexo 3). Estas exigencias avalan que las unidades que pasen a un nivel superior (0 es el menor nivel y 5 el mayor) sean aquellas que cumplieron con los atributos de equidad y calidad en la atención a la ciudadanía especialmente valorados por el Modelo.

## Estrategias para la implementación del MCAC

La estrategia utilizada para la implantación del Modelo se basó en:

- La incorporación de una cultura de calidad en las unidades participantes.** A tales efectos se consideró necesario desarrollar un abordaje que captara el interés de las unidades e indujera a un cambio organizacional del cual los funcionarios se sintieran dueños, de modo de hacerlo sostenible en el tiempo. Para impulsar este cambio, se desarrollaron dos estrategias básicas centradas en las personas:
  - Capacitación a funcionarios en temas vinculados a la calidad de gestión y atención:
    - Taller del MCAC. Dictado por OPP-AGEV (Agencia de Gestión y Evaluación del Estado) -Calidad en los Servicios Públicos.
    - Curso Calidad de Atención a la Ciudadanía Módulo 1. Dictado por OPP-AGEV-Gestión del Cambio.
    - Curso Calidad de Atención a la Ciudadanía Módulo 2. Dictado por ONSC.
    - Taller de Inicio de Consultoría. Dictado por LATU.

- Taller de Documentación. Dictado por LATU.
- Taller de No Conformidades. Dictado por LATU.
- Taller de Alta Dirección/Auditorías. Dictado por LATU.

- Participación e involucramiento del personal. En la implementación de cada elemento establecido en el MCAC se promovió la participación e involucramiento de los integrantes de las unidades para generar el compromiso y la motivación de los mismos. Los funcionarios en los distintos niveles jerárquicos participaron activamente en todas las actividades desarrolladas en el marco de la implementación del Modelo: asistencia a los diferentes cursos y/o talleres, elaboración de los documentos necesarios (adecuados a sus necesidades específicas), propuesta e implementación de mejoras, definición del uso de la partida de dinero recibida por participar en el Premio.

De este modo se buscó generar capacidad institucional para seguir en el proceso de mejora continua luego de finalizado el trabajo con los consultores.

- La gestión de proyectos como mecanismo de trabajo.** Por otra parte, se entendió necesario incentivar e impulsar a las unidades en el desarrollo de las mejoras necesarias para alcanzar una mejora en la gestión y en la calidad de atención. En este sentido, se consideró el trabajo en cada unidad como un proyecto, con una serie de actividades con plazos y responsables definidos:

- Informe de inicio (que contiene el grado de cumplimiento de los criterios establecidos en el MCAC).
- Plan de trabajo.
- Implementación del MCAC.
- Evaluación.
- Seguimiento.

En cuanto al desarrollo de cada proyecto, se proporcionó a cada unidad dos consultores expertos en calidad, cuya función fue asesorar y apoyar a las unidades en la implementación del MCAC durante 6 meses. Estos consultores tuvieron a su cargo el gerenciamiento del proyecto, del cual fue responsable en cada unidad el Consultor Senior. Las actividades de los consultores fueron supervisadas por el Departamento de Gestión Pública de LATU en reuniones quincenales e intercambio diario (vía correo electrónico).

### 1 Informe de inicio

*Este diagnóstico de la situación inicial fue realizado por los consultores en conjunto con los funcionarios de las unidades. Validado por el responsable de la unidad, sirvió como referencia para establecer el plan de trabajo.*

### 2 Plan de trabajo

*Elaborado por los consultores en acuerdo con los referentes de las unidades. Indicaba las acciones a desarrollar para cumplir con los requisitos del MCAC.*

### 3 Implementación del MCAC

*En esta etapa se procedió a desarrollar las actividades necesarias para cumplir con los requisitos del MCAC. Se destacan la identificación de procesos y su representación en mapas de procesos, así como la documentación de actividades vinculadas con los trámites/servicios brindados por las unidades en planes de calidad, procedimientos e instructivos.*

*Se elaboró un modelo base para los siguientes documentos requeridos por el MCAC: Encuesta, Capital Humano, No Conformidades, Control de Registros, Documentación y Control de Documentos, Auditoría Interna.*

*Se plantearon también actividades vinculadas con la mejora del entorno físico de atención (distribución de oficinas, señalética, accesibilidad, etcétera), de la partida de dinero que recibieron las unidades en el marco del Premio.*

### 4 Evaluación

*Se hicieron auditorías internas en todas las unidades con los auditores cruzados, es decir, a cada Consultor se le asignaba auditar una unidad diferente a la que trabajaba.*

*Luego de finalizada la consultoría en las unidades, éstas fueron evaluadas por los evaluadores independientes, contratados y capacitados por OPP.*

### 5 Seguimiento

*Se elaboró a lo largo de la consultoría el Informe de Seguimiento y el Informe Final (que contenía las Oportunidades de Mejora para las unidades), creados por los consultores asignados en base a la Lista de Verificación del MCAC. Dichos informes fueron discutidos con todos los integrantes de la unidad.*

*Luego de finalizada la implementación del MCAC, el 70 % de las unidades fueron visitadas por el Departamento de Gestión Pública de LATU para validar las actuaciones durante el proceso de consultoría.*

# Resultados

A continuación se presentan los resultados de la implementación del MCAC en las unidades.

## 1 Mejora en los niveles alcanzados del MCAC

En la Figura 1 se expresa el número de unidades en distintos rangos del puntaje al inicio y final de la consultoría en base a la Lista de Verificación del MCAC.

Allí se observa que al inicio de la implementación sólo el 7% de las unidades obtuvieron un puntaje mayor o igual a 400, mientras que al final el 92% alcanzaron ese puntaje.

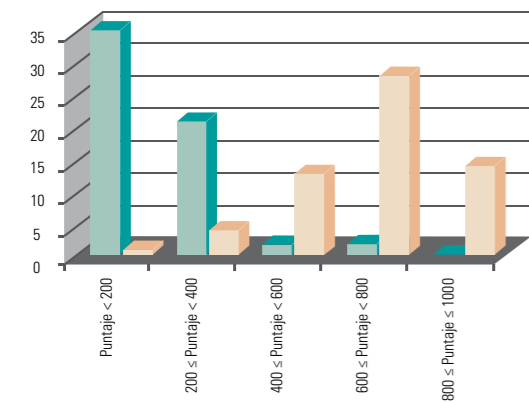
En la Figura 2 se muestra la cantidad de unidades ubicadas en los distintos niveles del MCAC, según

los evaluadores del PCAC, al finalizar la implementación. A juicio de los evaluadores independientes el 65% de las unidades se encuentran en los niveles 3, 4 y 5.

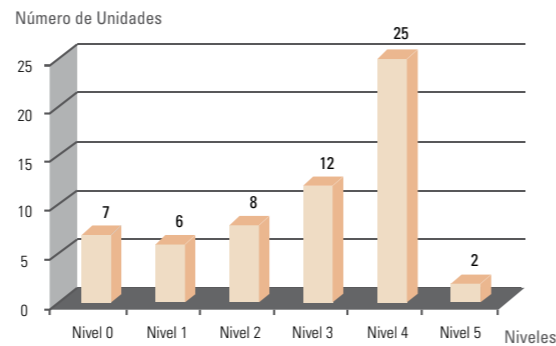
Es notorio que para pasar de un nivel al siguiente, cada unidad debía cumplir con el 60% del puntaje de dicho nivel y con sus requisitos excluyentes. Esto explica la diferencia de porcentajes entre los puntajes asignados por los consultores y los niveles alcanzados según los evaluadores.

## 2 Resultados alcanzados en función de los objetivos del PCAC

En la Tabla 1 (elaborada por los autores) se presentan los objetivos del PCAC, la forma de medirlos (mediciones realizadas) o estrategias aplicadas y los resultados alcanzados.



**Figura 1.** Puntaje obtenido por las unidades respecto a la Lista de Verificación, al inicio y final de la consultoría para la implementación del MCAC, según los consultores.



**Figura 2.** Niveles alcanzados por las unidades, según los evaluadores contratados.

Objetivo específico del PCAC	Estrategias aplicadas / Mediciones realizadas	Resultados obtenidos
1) Fortalecer la imagen del Estado orientado a la ciudadanía	Diferencia en el valor promedio de la Encuesta de satisfacción de usuarios de las unidades en la Pregunta 3, Amabilidad y buena disposición en el trato, comparando los resultados de 2010 con los de 2009, donde 5 es "muy satisfactorio" y 1 "muy insatisfactorio" (ver Anexo 2).	En la Figura 3 se observa en el 80% de las unidades resultados promedio muy positivos, positivos, neutros o de insignificante disminución (menos de 0,20). Hay una diferencia positiva significativa en seis unidades, lo que evidencia una mejora en el trato a la ciudadanía. Dos de estas obtuvieron Menciones a la Calidad de Atención a la Ciudadanía. Por otro lado, tres unidades muestran una diferencia negativa significativa. Una de ellas se caracterizó por la prevalencia del desinterés en la implementación del MCAC por parte de la Dirección y la otra por la renuncia al cargo de la coordinadora, a mediados de mayo de 2009, sin establecerse una mecánica de trabajo a seguir.
	Diferencia en el valor promedio de la Encuesta de satisfacción de Usuarios de las Unidades en la Pregunta 11, Funcionarios orientados al servicio al ciudadano, comparando los resultados de 2010 con los de 2009, donde 5 es "totalmente de acuerdo" y 1 es "totalmente en desacuerdo" (ver Anexo 2).	En la Figura 4 se observa en el 78% de las unidades resultados promedio muy positivos, positivos, neutros o de insignificante disminución (menos de 0,20). Hay una diferencia positiva significativa en 10 unidades, lo que evidencia que los funcionarios están orientados al servicio del ciudadano. Tres de ellas obtuvieron Menciones a la Calidad de Atención a la Ciudadanía. Por su parte, cuatro unidades muestran una diferencia negativa significativa. Dos de ellas coinciden con las mencionadas en el resultado anterior.
	Compromiso de Calidad de Atención a la Ciudadanía.	En todas las unidades se colocó el Compromiso que la unidad asume con la ciudadanía, firmado, en la mayoría de los casos, por los integrantes de las unidades y a la vista de la ciudadanía.
2) Mejorar significativamente los servicios y trámites	Instructivos en los que se indica la operativa de cada unidad para mantener actualizada la información que se le brinda al usuario sobre los trámites que puede realizar allí.	Se verificó la existencia del instructivo en todas las unidades. Allí se definió cómo, dónde y quién es el responsable de la actualización de la información que necesita un ciudadano para realizar un trámite ante esa unidad. Los mecanismos utilizados fueron: cartelería, folletería, página web, entre otros.
	Cantidad de funcionarios capacitados.	En el curso/taller de Calidad de Atención a la Ciudadanía, dictado por la ONSC, se capacitaron 450 funcionarios sobre un total de 1.388. De quienes participaron se tomó una muestra de 150, entre quienes el 83% consideró la capacitación como algo satisfactoria o muy satisfactoria. En la capacitación por parte de los Consultores de LATU se entrenaron 516 funcionarios en el Taller de Inicio, 456 en el Taller de Documentación y 323 en el Taller de Alta Dirección-Auditoría.
	Participación en la segunda edición del PCAC.	Cuatro de las unidades que participaron en esta primera edición del PCAC quedaron seleccionadas para participar en la segunda edición, sobre un total de 40 unidades.

Objetivo específico del PCAC	Estrategias aplicadas / Mediciones realizadas	Resultados obtenidos
<b>3) Sistematizar y apoyar la mejora con evaluaciones continuas</b>	Mapas de Procesos y Planes de calidad.	Cada unidad elaboró su Mapa de Procesos, identificando usuarios y proveedores (internos y externos). En todas se elaboró al menos un Plan de Calidad para ver gráficamente las etapas de los procesos principales identificados y facilitar su posterior análisis.
	Auditorías internas de procesos.	Se realizó en todas las unidades la primera Auditoría Interna de procesos y se documentó el Procedimiento de Auditoría, además de la capacitación por medio del Taller de Alta Dirección/Auditoría.
	Indicadores de desempeño de los procesos.	Definición de indicadores que miden la eficiencia de los procesos principales definidos para las 60 unidades participantes del PCAC.
<b>4) Elevar la calidad democrática, promoviendo la participación ciudadana</b>	Planes de accesibilidad y Certificaciones en la Norma UNIT 200.	Análisis de Accesibilidad y elaboración de planes de mejora en todas las unidades. Certificación de tres unidades en la Norma de Accesibilidad UNIT 200.
	Canales no presenciales para la realización de trámites en las unidades.	Difusión y actualización de la información en la Guía de Trámites y Servicios del Portal del Estado.
	Encuestas para la medición de la satisfacción de los usuarios.	Documentación e implementación de encuestas para el relevamiento de la opinión de los usuarios en todas las unidades.
<b>5) Facilitar mecanismos de recepción y tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias</b>	Procedimientos escritos y mecanismos para la recepción y tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias.	Colocación de buzones de quejas y sugerencias en lugares visibles de las unidades. Implementación del 0800 OIDO.
		Elaboración en cada unidad del Procedimiento para el tratamiento de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas por los usuarios.

Tabla 1. Objetivos, mediciones y resultados del PCAC.

### 3 Encuestas a usuarios realizadas al inicio y luego de finalizada la implementación del MCAC

En las Figuras 3, 4, 5 y 6 se expresa la diferencia entre los resultados promedio para distintas preguntas de la encuesta a usuarios realizada al inicio y luego de culminada la implementación del MCAC en 51 unidades.

Al ser analizados estos gráficos se deben considerar dos factores: las diferencias menores o iguales a

0.8 no son estadísticamente significativas, y el tiempo transcurrido es corto, por tanto deben analizarse solamente las tendencias genéricas. En todas se puede apreciar una tendencia a la mejora en los atributos presentados: trato y orientación al ciudadano, tiempos de respuesta (tiempo de trámite y tiempo en ser atendido). Como se indicó, solamente dos unidades evidenciaron un retroceso en la percepción del ciudadano y en ambos casos existe causa asignable (ver Tabla 1). En los otros dos casos debe tomarse en cuenta que la muestra se encontraba muy sobre los valores estadísticamente requeridos, por tanto la incertidumbre es algo mayor.

Diferencia en Valor Promedio de Pregunta 3

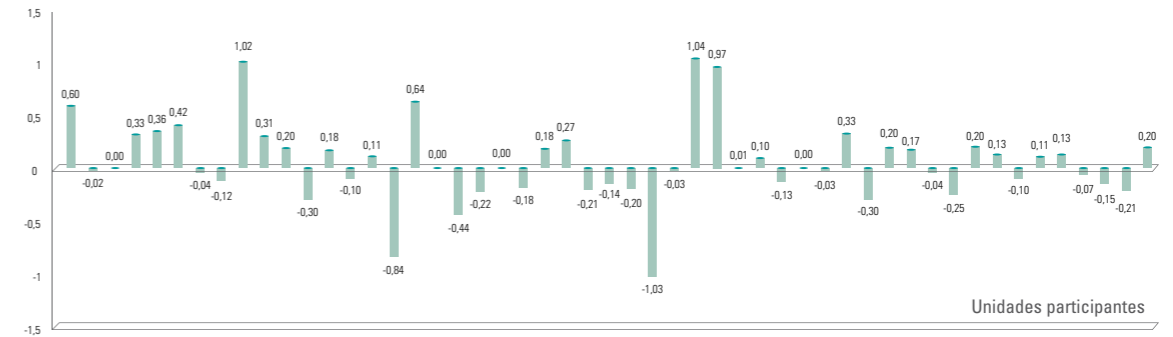


Figura 3. Diferencia en el valor promedio en la Pregunta 3 (Calificación promedio del trato brindado al usuario por parte del funcionario que lo atiende) de la Encuesta a los usuarios, comparando 2010 con 2009.

Diferencia en Valor Promedio de Pregunta 11

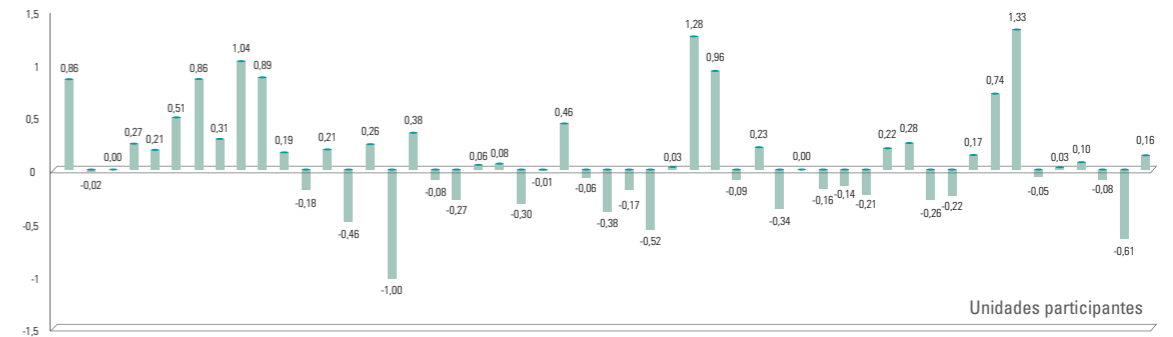
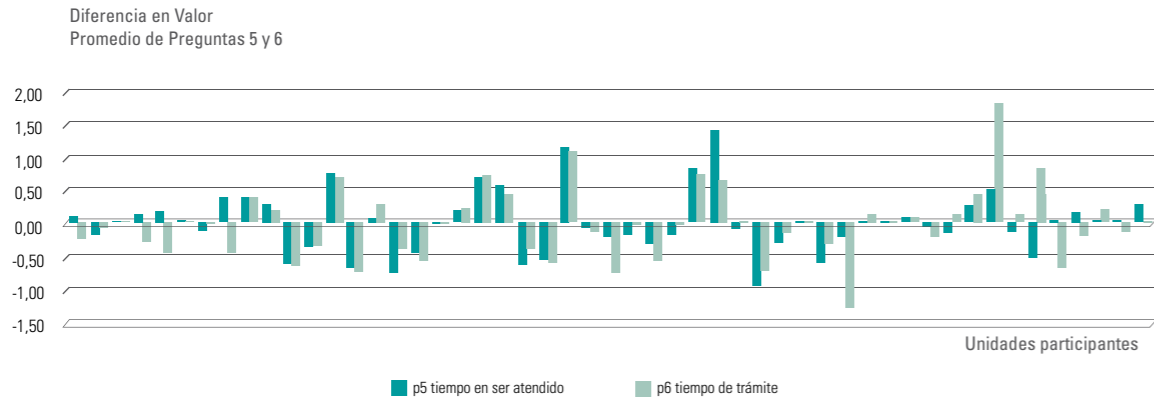
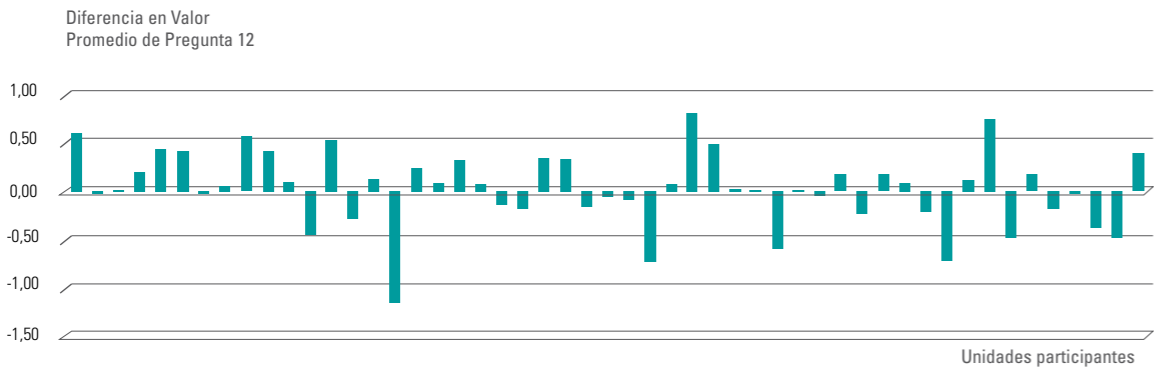


Figura 4. Diferencia en el valor promedio en la Pregunta 11 (Cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "Los funcionarios de esta oficina están orientados al servicio al ciudadano") de la Encuesta a los usuarios, comparando 2010 con 2009. En la Tabla 1 se analizan los resultados mostrados en las Figuras 3 y 4.



**Figura 5.** Diferencia en el valor promedio del tiempo de respuesta a la ciudadanía, Preguntas 5 y 6 (Tiempo para ser atendido y realizar el trámite) de la Encuesta a los usuarios, comparando 2010 con 2009.

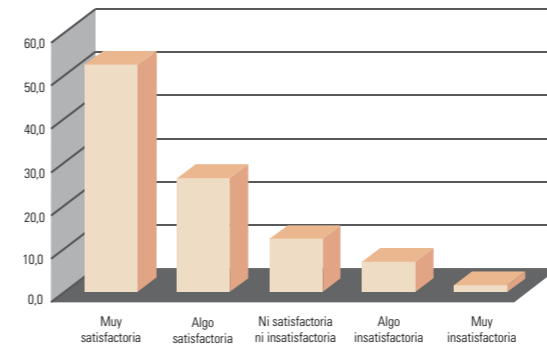


**Figura 6.** Diferencia en el valor promedio de la Experiencia en la oficina, Pregunta 12 de la Encuesta a los usuarios, comparando 2010 con 2009.

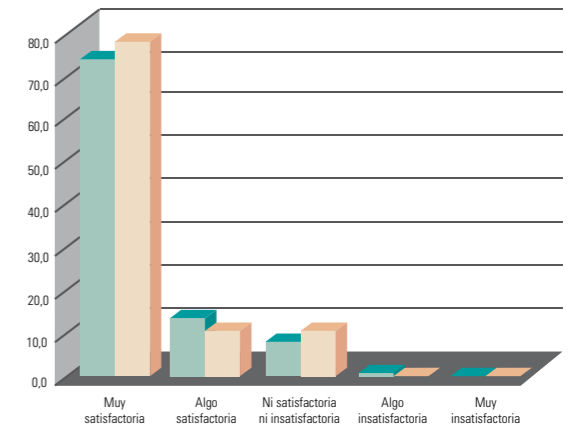
Se realizó un análisis comparativo en la encuesta del Anexo 2, respecto a los atributos de las preguntas 1, 2, 3, 5, 6 y 7. Se evidencia el cambio de la importancia relativa que el ciudadano atribuye a las preguntas realizadas. Se constató una tendencia significativa a percibir como más importantes los atributos referidos a la eficiencia del servicio (tiempo de trámite, tiempo en ser atendido, facilidad de comunicación), en detrimento de la importancia del trato recibido, atributo que pasa a ser “higiénico” o de base.

Para evaluar la metodología desarrollada por parte de los funcionarios receptores, OPP realizó una encuesta en las unidades.

En la Figura 7, a y b, se expone, respectivamente, la opinión de los funcionarios respecto a la calidad y exactitud de la información brindada y al conocimiento vertido a la unidad por los consultores.



**Figura 7a.** Porcentaje según grado de satisfacción de las unidades respecto a la calidad y exactitud de la información brindada por los consultores.



**Figura 7b.** Porcentaje según grado de satisfacción de las unidades respecto a los conocimientos vertidos por los consultores.

## Conclusiones

Es posible establecer varias conclusiones respecto al MCAC como herramienta de cambio organizacional para la motivación, participación y mejora de los servicios a la ciudadanía.

Las evaluaciones realizadas dentro del proyecto muestran los avances en la mejora de la calidad de atención, considerando los criterios y niveles establecidos en el Modelo (evolución de su situación al inicio y al fin). Esta conclusión se refuerza por el hecho de que varias unidades se presentaron también a la segunda edición del PCAC.

Se efectuó por primera vez una medición sistemática diseñada especialmente para atender las características de los servicios y la satisfacción de usuarios de unidades que atienden público, por medio de encuestas independientes antes y después de la implementación del MCAC.

Se logró concientizar sobre la importancia de conocer los requerimientos y las mayores expectativas de los usuarios, de forma tal que el total de las unidades desarrollaron encuestas internas propias.

Se capacitaron 450 funcionarios en temas de calidad de atención a la ciudadanía, de los cuales 130 trabajan en unidades del interior del país.

Como forma de sistematizar las mejoras, lograr sinergias entre las unidades y generar redes de conocimiento se implementaron herramientas comunes para acercarse o comunicarse con la ciudadanía, con la implementación del 0800 – 6436 (OIDO) como una de las más relevantes.

Asimismo, se hicieron mejoras en la infraestructura de la mayoría de las unidades participantes del PCAC (ver Anexo 3).

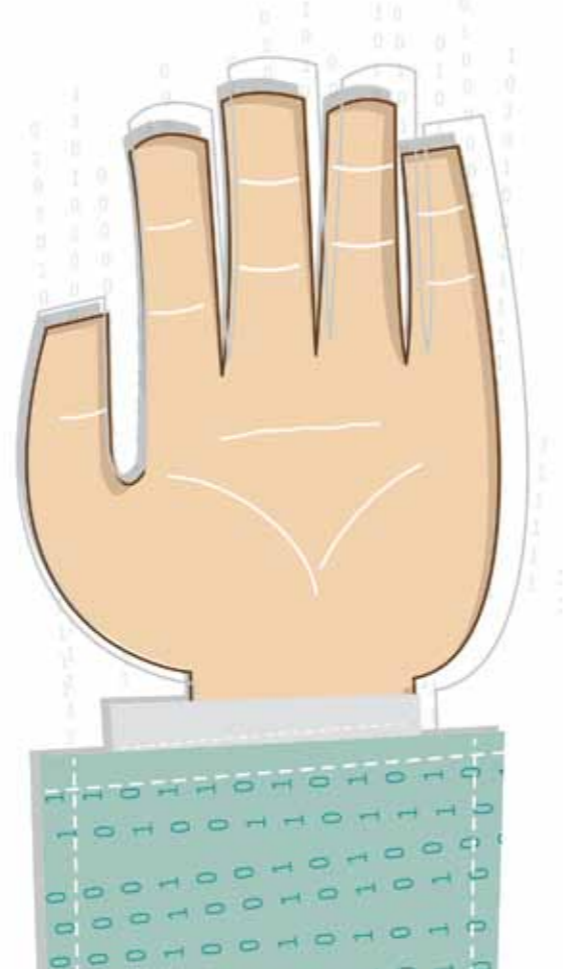
La cantidad de horas de atención mejoradas por día se estiman en 595, en función de la cantidad de funcionarios y de horas que éstos le dedican a la atención al público. Por la cantidad de trámites que realizan en un año, se constata una mejora en 6.834.595 trámites.

Resulta evidente una profundización de la democracia en las mayores exigencias de la ciudadanía.

Se pasa de exigir buen trato a exigir parámetros de eficiencia, en la comunicación, en el tiempo de atención y en el tiempo de trámite.

Todos los objetivos del programa se cumplen y se desarrolla una herramienta de motivación, capacitación e involucramiento que genera el cambio organizacional validado.

La definición de procesos con foco en el ciudadano y la búsqueda sistemática de la mejora de los servicios, considerando la identidad de la unidad, objetivos de gestión, indicadores y el hábito de la medición (no sólo de procesos, sino también de percepción), definida en el modelo y con apoyo, seguimiento y evaluaciones sistemáticas, permite establecer como conclusión principal del MCAC y del PCAC que esta metodología es una herramienta eficiente y eficaz que hace factible gestionar el cambio organizacional de las unidades, profundizando la función pública y mejorando la atención al servicio del ciudadano.



## REFERENCIAS

CLAD. *Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública*. San Salvador: CLAD, 2008.

INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS (Uruguay). *UNIT-ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad - requisitos*. Montevideo: UNIT, 2008.

PÉREZ, Memo. *Definición de la calidad* [En línea]. [Consulta 13 de mayo de 2010]. Disponible en: [www.wikilearning.com/monografia/calidad\\_total-efinicion\\_de\\_la\\_calidad/11375-3](http://www.wikilearning.com/monografia/calidad_total-efinicion_de_la_calidad/11375-3)

URUGUAY. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO; URUGUAY. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL; UNIT; INACAL; LATU. *Modelo de calidad de atención a la ciudadanía*. Montevideo: OPP, 2009.

URUGUAY. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO; URUGUAY. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL; UNIT; INACAL; LATU. *Reglamento del premio a la calidad de atención a la ciudadanía*. Montevideo: OPP, 2008.

## ENLACES RECOMENDADOS

AGEV. <http://www.agev.opp.gub.uy>

CEPRE. <http://cepre.opp.gub.uy>

INACAL. <http://www.inacal.org.uy>

ONSC. <http://www.onsc.gub.uy>

OPP. <http://www.opp.gub.uy>

UNIT. <http://www.unit.org.uy>

## Anexos

### 1. Unidades participantes del PCAC 2009

Las unidades de atención al público participantes de la primera edición del PCAC pertenecen a las siguientes unidades Ejecutoras:

Dirección Nacional de Sanidad de las Fuerzas Armadas, Dirección General de Registros, Dirección General de Registros de Estado Civil, Dirección Nacional de Comercio, Dirección General de Secretaría, Dirección General de la Contaduría General de la Nación, Dirección General de Secretaría, Dirección General de Desarrollo Rural, Dirección Nacional de Bomberos, Jefatura de Artigas, Jefatura de Canelones, Jefatura de Soriano, Dirección Nacional de Bomberos, Dirección Nacional de Policía Técnica, Jefatura de Colonia, Jefatura de Canelones, Dirección General de Secretaría, Dirección Nacional de Artesanos, Pequeñas y Medianas Empresas, Dirección Nacional de Minería y Geología, Dirección Nacional Propiedad Industrial, División de Asuntos Consulares, DIGESA, Dirección Nacional de Deporte, Dirección General de Secretaría, Dirección Nacional de Transporte, Despacho de la Secretaría de Estado y Oficinas Dependientes, Dirección Nacional de Trabajo, Inspección General de Trabajo y Seguridad Social, Dirección Nacional de Coordinación del Interior, Dirección General de Secretaría, Dirección Nacional de Medio Ambiente, Dirección Nacional de Vivienda, Dirección General de Saneamiento, Presidencia y DIGESE.

## 2. Encuesta de satisfacción de usuarios de las unidades participantes del PCAC

Preguntas	Opciones de Respuestas				
1) ¿Cuán fácil le resultó la comunicación con la oficina o persona con la que debía hablar?	Muy fácil	Algo fácil	Ni fácil, ni difícil	Algo difícil	Muy difícil
2) Pensando en la cantidad y la exactitud de la información que le dio el/la funcionario/a que lo atendió, esta le resultó:	Muy satisfactoria	Algo satisfactoria	Ni satisfactoria, ni insatisfactoria	Algo insatisfactoria	Muy insatisfactoria
3) Pensando ahora en el trato que recibió por parte del/de la funcionario/a que lo atendió en cuanto a su amabilidad y buena disposición para atenderlo, ¿cómo lo calificaría?	Muy satisfactoria	Algo satisfactoria	Ni satisfactoria, ni insatisfactoria	Algo insatisfactoria	Muy insatisfactoria
4) ¿Cuánto tiempo debió esperar para ser atendido en esa oportunidad entre el momento en que llamó hasta que lo atendió la persona indicada?	Menos de 3 minutos	3 a 5 minutos	5 a 10 minutos	10 a 20 minutos	Más de 20 minutos
5) Y en cuanto al tiempo que debió esperar desde que llamó hasta que fue atendido/a ¿considera que fue...?	Mucho menor al que esperaba	Algo menor al que esperaba	El que esperaba	Algo mayor al que esperaba	Mucho mayor al que esperaba
6) Y pensando ahora en el tiempo que demoró para realizar o finalizar el propio trámite, le parece que fue...	Mucho menor al que esperaba	Algo menor al que esperaba	El que esperaba	Algo mayor al que esperaba	Mucho mayor al que esperaba
7) Condiciones del local	Muy buena	Algo buena	Ni buena, ni mala	Algo mala	Muy mala
8) Teniendo en cuenta todos los elementos que hemos manejado en esta encuesta, ¿cómo calificaría su experiencia con esta oficina?	Muy buena	Algo buena	Ni buena, ni mala	Algo mala	Muy mala
9) Pensando en su llamado, ¿ha planteado Ud. alguna queja o reclamo?	Sí	No			
10) ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el manejo que hicieron de su queja o reclamo y de la respuesta que obtuvo?	Muy satisfactoria	Algo satisfactoria	Ni satisfactoria, ni insatisfactoria	Algo insatisfactoria	Muy insatisfactoria
11) ¿Cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "los funcionarios de esta oficina esta orientados al servicio del ciudadano"?	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12) Teniendo en cuenta todos los elementos que hemos manejado en esta encuesta, ¿cómo calificaría su experiencia con la oficina?	Muy buena	Algo buena	Ni buena, ni mala	Algo mala	Muy mala
13) De los siguientes atributos que se expresan en esta tarjeta dígame cuáles son los tres más importantes, comenzando por el más importante hasta el menos importante:	El más importante	El 2º más importante	El 3º más importante		
La facilidad de comunicación					
Cantidad y exactitud de la información					
El trato por parte del personal					
Tiempo de espera en ser atendido					
Tiempo que demoró para realizar el trámite, queja, etc.					
14) ¿Cómo obtuvo la información que necesitaba para realizar el trámite o la gestión que realizó?	Por teléfono	En la propia oficina, personalmente	A través de algún conocido	A través de un profesional	Otros

## 3. Lista de Verificación del MCAC

Nivel	Criterios orientadores	Excluyente
<b>I) Conocimiento del usuario y compromiso de inicio del Programa de Calidad de Atención a la Ciudadanía</b>	I.1) Participación en el curso de Calidad de Atención a la Ciudadanía y del curso Modelo del Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía.	SI
	I.2) Encuesta de satisfacción de usuarios (OPP).	SI
	I.3) Entrega a usuarios de indicaciones básicas de los requerimientos de trámites de la unidad.	SI
	I.4) Documento Compromiso de Atención a la Ciudadanía con enfoque inclusivo.	SI
	I.5) Atención a la ciudadanía con amabilidad y respeto y actitud proactiva de solucionar problemas a los ciudadanos.	NO
	I.6) Entorno de atención amigable, confortable, que facilite una circulación fluida para el acceso a la información o realización de trámites. Análisis de barreras arquitectónicas y propuesta de Plan de Mejora de Accesibilidad para la unidad.	NO
	I.7) Implementación de mecanismos para la recepción y tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía.	SI
<b>II) Mejora en el contacto primario con el usuario</b>	II.1) Descripción de procesos.	NO
	II.2) Elaboración de procedimientos que describan las actividades vinculadas a los trámites.	SI
	II.3) Mejora en la distribución de oficinas para lograr un acceso más directo y fluido del usuario para realizar los trámites.	NO
	II.4) Implementación de instrumentos para la comunicación fluida con el usuario.	SI
	II.5) Existencia de registros que evidencien la realización de actividades descriptas en los procedimientos indicados en el modelo.	SI
<b>III) Sistematización de procesos</b>	III.1) Disminución de la cantidad de interacciones que el usuario debe realizar en el organismo para realizar el trámite.	NO
	III.2) Definición de indicadores para medir el desempeño de procesos, incluyendo reclamos y los resultados de las encuestas de satisfacción de usuario.	SI
	III.3) Plan de capacitación / entretenimiento para los integrantes de la unidad con recursos aprobados según necesidades establecidas por el responsable de la unidad.	SI
<b>IV) Mejora de procesos</b>	IV.1) Encuestas proactivas promovidas y/o realizadas por la unidad para la medición de percepción de los usuarios.	NO
	IV.2) Identificación de puntos críticos o cuellos de botella en los procesos que inciden en la calidad de atención al ciudadano. Propuesta de mejora de procesos elaborada planteando la eliminación de etapas o trámites que no aporten valor.	SI
	IV.3) Plan de mejora de los resultados de las mediciones obtenidas con los indicadores definidos en el nivel anterior. Análisis de indicadores y propuesta de plan de mejora de los mismos.	NO
	IV.4) Primer auditoría interna de procesos.	SI
	IV.5) Medición de efectividad de capacitaciones recibidas.	NO
	IV.6) Definición de las competencias requeridas de los funcionarios.	SI
	IV.7) Plan de Capacitación por Competencias para los integrantes de la unidad con recursos aprobados. El Plan considerará: necesidades establecidas por el responsable de la unidad, requerimientos de las competencias establecidas y, de ser posible, de reclamos o sugerencias de los usuarios.	NO
<b>V) Mejora en los mecanismos de acceso para la ciudadanía</b>	V.1) Proceso de Atención a la Ciudadanía certificado con respecto a UNIT-ISO 9001 versión vigente.	SI
	V.2) Utilización de canales no presenciales para la realización del trámite.	NO
	V.3) Certificación de accesibilidad.	NO