

**EL LABORATORIO
TECNOLÓGICO
DEL URUGUAY (LATU)**

como socio estratégico para la
mejora de la Gestión Pública

Ing. Alberto Varela

Jefe del Departamento de Gestión Pública del LATU

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) como socio estratégico para la mejora de la Gestión Pública.

Ing. Alberto Varela ¹

El Departamento de Gestión Pública perteneciente a la Gerencia de Gestión Empresarial del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), tiene como Misión propiciar la mejora de la gestión en todo el Sector Público, facilitando procesos de cambio cultural y de mejora de la competitividad e innovación, a la vez que ser articuladores en la formación de redes.

Es su Visión el ser referente nacional con reconocimiento internacional en la Mejora de la Gestión Pública

Los Usuarios a los cuales están dirigidos sus servicios son:

- Administración Central
- Entes y Organismos Estatales
- Organismos Paraestatales
- Gobiernos Departamentales

Servicios

A los efectos de cumplir con su Misión, el mencionado Departamento ha desarrollado específicamente para la Gestión Pública diversos servicios o herramientas que se brindan actualmente y detallamos a continuación:

1. Implementación de Sistemas de Gestión según normativas con posibilidades de certificación y acreditación de terceras partes y reconocimiento internacional

- Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001
- Sistemas de Gestión ambiental ISO 14001
- Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18000
- Sistemas de Gestión Integrados (ISO 9001, 14001 y OHSAS 18000)
- Competencia de los laboratorios de ensayos y calibración (ISO 17025)
- Competencia de laboratorios de análisis clínicos (ISO 15189)
- Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001)

¹ Ingeniero Químico, Magíster en Dirección y Gestión Pública Local, Jefe del Departamento de Gestión Pública del LATU

El enfoque de los servicios de Consultoría en Gestión que ofrece LATU a sus clientes considera que la implantación de un sistema de gestión de calidad mejora los procesos internos y se refuerza cuando se enfoca no sólo a cubrir los requisitos de una norma de referencia, sino a la adecuación de esos requisitos a la realidad de cada organización y el logro de la adecuación de todas las actividades de la misma a las estrategias establecidas.

Nuestros servicios de Consultoría en Gestión consideran que mediante el desarrollo e implantación de un sistema de gestión integrado el cual atiende todas las áreas de interés de la organización y del entorno, permite lograr una racionalización global y administración efectiva de los recursos, proporcionando herramientas adecuadas para una acción más dinámica y flexible que le facilite a las Organizaciones acompañar y atender los cambios de demanda y del medio.

Los procesos de mejora continua, estructurados sobre un sólido sistema de gestión, son la base de la gestión empresarial moderna y aquellas organizaciones que logran adaptar como cultura interna estos procesos, obtienen los mejores resultados. Es por esto que las organizaciones adoptan en forma casi universal los Sistemas de Gestión de Calidad basados en la serie de Normas ISO 9000.

Se pueden destacar algunos de los beneficios que aporta la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad:

- Disminución de los tiempos de respuesta (en algunos casos más de un 40%)
- Evaluación de los proveedores, mejor poder de negociación
- Optimización de los recursos y disminución de los costos asociados (en algunos casos más de un 20%)
- Definición de la Misión, Visión y Política de Calidad
- Desarrollo del Manual de Calidad, Mapa de Procesos, Matriz de Objetivos
- Visualización de gestión por procesos
- Mejora significativa de la eficiencia y eficacia de los procesos
- Formación de grupos de trabajo, trabajo en equipo
- Desarrollo del sentido de pertenencia y compromiso organizacional y del rol de gerenciamiento por la Alta Dirección
- Foco en el cliente.

2. Compromiso con los Ciudadanos (Carta de Servicios)

Compromiso con los Ciudadanos (Carta de Servicios) es un documento a través del cual los organismos / instituciones / empresas difunden los compromisos de calidad de sus servicios frente al ciudadano / usuario / cliente, para lo cual es necesario el desarrollo de un sistema de gestión ya que es necesario identificar los procesos que desarrolla la organización, documentarlos, establecer indicadores y mediciones, contar con un sistema de reclamos y estabilizar esos procesos con el fin de asegurar que los compromisos comunicados serán alcanzados y mantenidos en el tiempo.

Una Carta de Servicios / Compromiso con los Ciudadanos puede ser el primer paso hacia:

- Generar compromisos en otros productos / servicios de la organización.
- Iniciar un proceso de implementación de un sistema de gestión de mayor alcance que sea a su vez certificable (Gestión de Calidad, Gestión Ambiental, Responsabilidad Social, etc.).
- Ser el primer paso hacia un Premio Nacional de Calidad.
- Demostrar transparencia y confianza al usuario y a la sociedad en general.

3. Servicios diseñados a medida en las siguientes temáticas:

- Gestión por procesos
- Documentación de procesos
- Comunicación organizacional
- Atención y Comunicación al Cliente
- Responsabilidad Social Empresarial
- Coaching para líderes, directivos, gerentes y gestores de las organizaciones en temas específicos (seguimiento de implementaciones, talleres, diagnósticos, etc.)
- Apoyo en la presentación al Premio Nacional de Calidad
- Desarrollo y gestión de Redes entre organismos (Ej: Intendencias) y personas.
- Desarrollo de mediciones (indicadores)
- Actividades virtuales a distancia o semi presenciales

Ejemplos

A modo de ejemplo de las actividades realizadas a la fecha por el Departamento de Gestión Pública del LATU, mencionamos la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Planta Potabilizadora de OSE de la ciudad de Dolores, en base a la Norma UNIT ISO 9001:2000, así como la Mejora de Gestión en la Intendencia de Río Negro a través del producto Sintonía, las cuales se detallan a continuación. Es de destacar que en ambos casos, dichas actividades fueron presentadas respectivamente en el IV Encuentro Regional de Ingeniería Química y en el V Simposio Internacional de Análisis Organizacional (El campo organizacional y las nuevas fronteras de lo público y lo privado).

A. Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Planta Potabilizadora de OSE de la ciudad de Dolores

En dicha ciudad, en los últimos años varios fueron los trabajos realizados por OSE para que sus habitantes contaran con agua potable de la mejor calidad, los cuales culminaron con la modificación de la UPA 2000 (Unidad Potabilizadora Autónoma) allí existente con el propósito de duplicarle la capacidad de producción (UPA 4000, la cual produce hasta 200 metros cúbicos por hora).

Las Unidades Potabilizadoras Autónomas (UPA) representan una solución rápida y efectiva para el suministro de agua potable, especialmente donde los sistemas tradicionales de concreto no pueden ser aplicados con la velocidad y efectividad necesarias.

Se trata de un modelo de usina convencional de potabilización de agua, compacto y transportable, desarrollado por OSE y el Ejército Nacional, que constituye una solución para la producción de agua potable, básicamente bajo los siguientes campos de aplicación:

- Nuevos sistemas de agua potable: su construcción en serie permite volver competitiva la opción, frente a enfoques individuales que puedan tener similares soluciones.
- Remodelación de Usinas Convencionales: su instalación en paralelo con plantas existentes, puede permitir sacar de servicio unidades de tratamiento para efectuarle los mantenimientos necesarios.
- Abastecimiento de agua en situación de «colapso de servicios»: atender situaciones de emergencia en el campo del suministro de agua potable. En emergencias sanitarias provocadas por catástrofes naturales, el Estado uruguayo ha donado UPAs a las naciones de Venezuela, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Bolivia. Este esfuerzo de OSE ha sido reconocido por la Organización Panamericana de la Salud, como una contribución a la salud de los pueblos hermanos en 1999.

El proyecto de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se inicia el 4 de octubre de 2006 y finaliza el 5 de octubre de 2007 con la auditoría externa de certificación, lográndose la certificación solicitada.

El alcance del Sistema de Calidad aplica al proceso de “Potabilización de Agua”, presentado en el Mapa de Procesos siguiente: *(ver cuadro 1, página 36)*

El proceso de “Potabilización de Agua”, comprende los subprocesos de “Arranque de Planta”, “Producción” y “Apagado de Planta”, satisfaciendo las necesidades de los clientes de la zona urbana y suburbana de Dolores.

Elementos fundamentales del Sistema de Gestión de la Calidad desarrollado

1. Requisitos Generales

El Sistema de Gestión de Calidad de la Planta Potabilizadora de Agua de OSE en Dolores, está descrito en un Manual de Calidad y en los Documentos del Sistema de Gestión de Calidad.

La estructura del Sistema de Calidad de la Planta Potabilizadora de Agua de OSE en Dolores está basada en la definición del proceso principal y de procesos de apoyo. El primero, es aquel a través del cual la Planta brinda el servicio al Cliente. Los segundos, aunque no brindan un servicio directo al Cliente, son necesarios a los efectos del mantenimiento y buen funcionamiento del Sistema de Gestión. Asimismo se cuenta con Proveedores Internos, esto es Áreas o Departamentos pertenecientes a OSE que no son parte del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales son evaluados periódicamente. La secuencia e interacción de dichos procesos se encuentra descrita en los planes de calidad y en los procedimientos, así como en la Matriz de Interrelaciones siguiente: *(ver cuadro, 2 página 37)*

Ésta última es generada en el Grupo de Calidad donde se encuentran representados los Responsables de las Áreas/Procesos que forman parte de la Organización.

Anualmente, la Planta Potabilizadora de Agua de OSE en Dolores define objetivos de gestión, los cuales son desplegados a sus diferentes procesos. Se definen además objetivos propios de los procesos. Los objetivos de gestión y de procesos son evaluados periódicamente.

2. Política de Calidad

La Alta Dirección de la Planta Potabilizadora de Agua de OSE en Dolores, consciente de la importancia de comunicar las Políticas, ha definido y documentado la Política de Calidad, como elemento guía de las acciones y compromisos de todos los integrantes de la Planta. Se desprenden de ella las estrategias y objetivos para los Clientes, Proveedores, Personal, Comunidad, Medio Ambiente y al propio Organismo (OSE).

La Política de Calidad de la Planta Potabilizadora de Agua de OSE en Dolores, es generada por el Representante de la Dirección y los Responsables de los Procesos en el marco del Grupo de Calidad. Es aprobada por el Directorio de OSE y comunicada al personal de la Planta mediante copia en papel.

Los Compromisos establecidos en la Política de Calidad vigente y aprobados por el Directorio de OSE son los siguientes:

Nos comprometemos a producir agua con estándares de calidad, en cantidad suficiente, con la continuidad necesaria, destinada al abastecimiento de la *zona urbana y suburbana de la ciudad de Dolores*.

Apuntamos a desarrollar una planta modelo a nivel nacional desde el punto de vista tecnológico, cuidando el medio ambiente y manteniendo un estrecho contacto con la *Comunidad*.

Brindamos a nuestro *Personal* una capacitación continua generando condiciones de trabajo adecuadas y logrando la motivación en las tareas que ejecuta.

Buscamos el fortalecimiento de la imagen de *OSE* gestionando una unidad adecuada para la zona, en el marco de la mejora continua de la gestión de la Planta.

Nos comprometemos con nuestros *Proveedores* a mantener una relación de mutuo beneficio.

3. Objetivos de la Calidad

A los efectos de poder realizar un seguimiento del avance de la Planta Dolores hacia su Política de Calidad planteada, el Grupo de Calidad define los Objetivos de Gestión. Todos los objetivos están vinculados a indicadores, metas, plazos para su cumplimiento, responsables por el mismo, acciones y recursos necesarios para lograrlos.

Los Objetivos y metas de Gestión y de cada Proceso, son propuestos por los integrantes del Grupo de Calidad y aprobados por el Representante de la Dirección de la Planta Dolores y por el Gerente General de OSE. El Coordinador de Calidad realiza una planificación para alcanzar las metas establecidas, la misma se registra en la “Matriz de Objetivos de Gestión” y en la “Tabla de Seguimiento de Indicadores de Gestión y por Procesos”.

4. Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

La Planta Potabilizadora de Agua de OSE en Dolores ha establecido procedimientos documentados, que permiten la planificación de la calidad para satisfacer los requisitos establecidos para el servicio que presta. La planificación consiste en:

- La identificación de los procesos a llevar a cabo y las características a cumplir por los mismos, de forma de satisfacer las expectativas de los Clientes.
- El despliegue de las metas globales de la Planta a metas para cada proceso, de forma de controlar los mismos en concordancia con la Política de Calidad.
- La preparación de Planes de Calidad - descripción de los procesos identificados como necesarios por medio de diagramas de flujo -, en los que se definen además responsables de cada paso del proceso, documentos aplicables, registros necesarios, interacciones y puntos a controlar para un buen desempeño del proceso y en Procedimientos, según corresponda.
- La identificación de controles en etapas apropiadas de la realización de los distintos procesos.
- La asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo todos los procesos identificados. De forma periódica, el Representante de la Dirección analiza la adecuación de los recursos, a través de la Revisión por la Dirección.
- La capacitación de todo el personal, de manera que sean competentes para operar la Planta eficientemente.
- El establecimiento de registros de calidad que aseguren una adecuada trazabilidad.

5. Operaciones de Producción y de Servicio

El proceso de potabilización de agua comprende los siguientes pasos:

- Captación o toma del agua bruta
 - Conducción
 - Coagulación
 - Floculación
 - Sedimentación
 - Filtración
 - Desinfección
- **Captación y Conducción:** se realiza por medio de tomas de AGUA BRUTA (del Río San Salvador) ubicadas aguas abajo de la planta desde donde se bombea hacia la entrada de la Planta. El agua bruta contiene material inorgánico proveniente de la erosión del suelo (arcilla fina) y material proveniente de la descomposición de materia orgánica (plantas, algas, etc.); el contenido de las mismas depende de la época del año y de las condiciones climáticas imperantes.
 - **Coagulación:** consiste en la neutralización de las partículas existentes en el agua bruta mediante el agregado de un coagulante (sulfato de aluminio, polielectrolito) en un punto de máxima agitación a la entrada de la planta (mezcla rápida).
 - **Floculación:** las partículas neutralizadas (AGUA COAGULADA) se agitan lentamente (condiciones controladas) y chocan entre si para formar otras de mayor tamaño denominadas “flóculos”; para ello existen en la planta floculadores mecánicos y floculadores hidráulicos.



- **Sedimentación:** consiste en la primera etapa de separación de las partículas logrando una avanzada reducción de turbiedad y color respecto al agua bruta. El mismo se desarrolla en un sedimentador de flujo laminar de placas planas paralelas, obteniéndose el **AGUA DECANTADA**.

- **Filtración:** el agua decantada es pasada a través de sendos medios porosos (manto filtrante) hasta alcanzar la etapa final del proceso de clarificación (**AGUA FILTRADA**).



- **Desinfección:** consiste en el agregado de hipoclorito de sodio al agua filtrada de forma de garantizar la potabilidad de la misma desde el punto de vista microbiológico asegurando la ausencia de microorganismos patógenos y su posterior bombeo al tanque de agua elevada (**AGUA ELEVADA**).

Dentro del proceso de “Potabilización de Agua” llevado a cabo en la Planta Dolores se visualizan tres subprocesos:

- **Arranque de Planta:** consiste en los pasos necesarios para iniciar el proceso de Potabilización consistente en:
 - purgado de lodos de las etapas anteriores.
 - preparación de los productos a dosificar (polielectrolito, sulfato de aluminio técnico, ceniza de soda)
 - aforo de bombas
 - encendido de bombas y aperturas de válvulas
 - realización del ensayo de JAR TEST para determinar la dosis óptima de coagulante
 - muestreo y análisis del agua bruta, coagulada, decantada, filtrada y elevada (en los parámetros de turbiedad, alcalinidad, pH y cloro, según el caso)

- **Producción de Agua Potable:** donde se ejecutan las tareas de potabilización y se desarrollan los controles y el seguimiento de la producción. En el mismo se desarrolla el:
 - análisis de aguas (bruta, coagulada, decantada, filtrada, elevada)
 - seguimiento de la purga del sedimentador
 - control de los caudales de operación
 - preparación de los productos a dosificar
 - seguimiento de la altura del Río San Salvador
 - seguimiento de la altura del tanque de agua clara

- **Apagado de la Planta:** una vez completo el depósito de reserva de la Planta, se procede al apagado de la bomba proveedora, bombas dosificadoras, bomba elevadora y cierre de llaves de filtros.

6. Medición de la Satisfacción de los Clientes

La satisfacción del Cliente se mide a través de los reclamos recibidos de éstos y las encuestas realizadas a los mismos.

- Reclamos externos: En el caso de la Planta Dolores, los reclamos de los Clientes son tomados directamente en la Planta o a través de la Oficina Comercial de OSE en Dolores. La evaluación de los reclamos externos se realiza por parte del Coordinador de Calidad y se incluye en la Revisión por la Dirección.
- Reclamos internos: Los operarios de la Planta registran en el sistema de registro de reclamos y sugerencias todos aquellos que se generen internamente a la misma.
- Encuesta a los Clientes: La Planta Dolores realiza una encuesta en forma anual con la finalidad de evaluar la visión de los clientes en relación al proceso de potabilización de agua que lleva a cabo.

Cabe mencionar algunos de los aspectos desarrollados durante la implantación del Sistema, a modo de Resultados y Conclusiones:

- Creación del Grupo de Calidad responsable del seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Fuerte capacitación y entrenamiento recibidos por parte del personal de la Planta y de los Coordinadores de Calidad.
- Sistemática diseñada para el proceso de Mantenimiento y Evaluación de Proveedores, mediante su registro y seguimiento en un programa Access.
- Definición de indicadores de Gestión y por Procesos.

- Elaboración de documentos para las actividades realizadas, tanto en el proceso principal como en los de apoyo y en los estratégicos, acordes a los distintos tipos de usuarios.
- Involucramiento de los colaboradores en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Planta.

B. Mejora de Gestión en la Intendencia de Río Negro a través del producto Sintonía

Sintonía es un producto desarrollado por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) e Integran Consulting SA que posibilita la mejora de la gestión de las Organizaciones Públicas y promueve el cambio a través del fortalecimiento de su rol estratégico y la optimización de los servicios, sustentado en una cultura de pertenencia, basada en: transparencia, dignificación de la función pública, servicio a la comunidad, compartir el conocimiento.

Una vez culminado el proceso, se constata un mayor involucramiento de los funcionarios, sustentado en el desarrollo participativo de la misión, visión y valores organizacionales, así como en mayor eficacia y eficiencia y en una mayor competitividad organizacional. La mejora continua se apoya para su mantenimiento, en procesos establecidos formalmente, que institucionalizan las medidas de efectividad, así como en grupos de mejora y en una comunidad de práctica orientada a compartir el conocimiento de la organización, generando un cambio cultural profundo y duradero.

El desarrollo del proceso, dependiendo de la envergadura de la organización, requiere aproximadamente 12 meses con el desarrollo de cuatro fases: un diagnóstico participativo, un desarrollo de un proceso de orientación estratégica, un diseño global de estructuras y procesos y un mejoramiento sistemático acompañado de un crecimiento sustancial en resultados.

De donde partimos

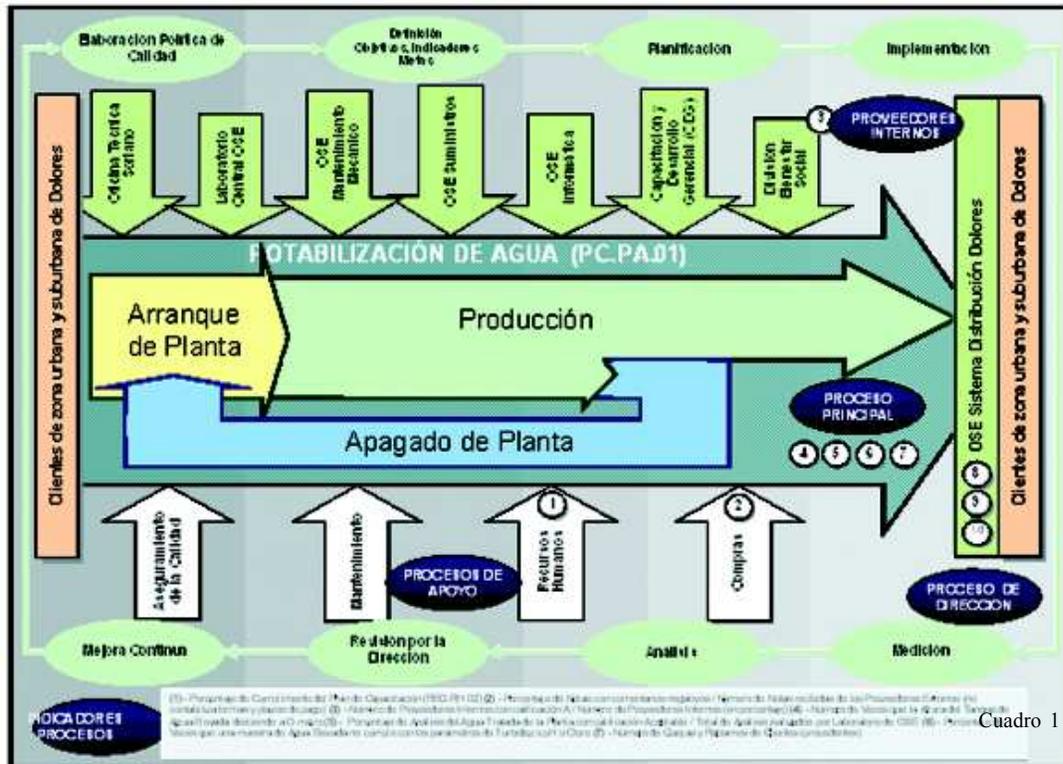
Estamos en una era de cambios y quizás, de la buena administración del mismo, dependerá nuestro futuro. Las organizaciones, en forma constante se ven enfrentadas a la necesidad de clarificar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas formas de operar. Las organizaciones al ingresar al Siglo XXI enfrentan día a día nuevos desafíos: calidad, rapidez y agilidad; son atributos considerados hoy como imprescindibles y a estos tendrán que sumárseles otros como, desregulación, aprendizaje continuo, espíritu crítico y por sobre todas las cosas colaboración y más colaboración.

Nos encontramos ante un entorno que comprende los siguientes elementos:

- Globalización.
- Velocidad.
- Conocimientos como factor de generación de ventajas competitivas.
- Desarrollo de las nuevas tecnologías de información.
- Cambios demográficos.
- Necesidad de reforzar la solidaridad y la cohesión social.
- Desarrollo de una cultura de innovación u aprendizaje.
- Creciente importancia de los activos intangibles.
- Compromiso con las personas como agentes de cambio.

Hacia que apuntamos

La lección para manejar la competitividad en tiempos globales: puede ser aplicada al desafío de lidiar con dos factores: oportunidad y cambio. Y para ello hay que sumar. La formación de equipos, la constitución de redes, las visiones horizontales sustituirán la



verticalidad y la rigidez de las organizaciones de ayer y el peso de las burocracias públicas y privadas que no agreguen valor.

El futuro pertenecerá a quienes tengan imaginación, el coraje suficiente para superar discontinuidades y sepan rediseñar estratégicamente sus organizaciones para enfrentar los desafíos de los nuevos escenarios económicos.

Buscamos que las Organizaciones Públicas sean capaces de:

- Manejar la organización en función de los usuarios.
- Convertir servicios en Experiencias.
- Ofrecer más valor agregado.
- Crear el orden a partir del caos.
- Medir con sentido estratégico.
- Llevar adelante una gestión "sin estructuras".
- Derribar murallas.
- Ampliar la organización.
- Integrar las Iniciativas de Cambio.
- Llevar adelante procesos con calidad absoluta.
- Disponer de motivación y formación del factor humano en sentido amplio.
- Tratar a cada grupo como corresponde.

- Poner de Manifiesto el Compromiso de los Líderes.
- Comunicar de manera Eficiente.
- Contar con estándares en revisión continua.
- Sustituir confrontación por cooperación.

Nuestro producto, Sintonía, constituye un Instrumento de una Organización Competitiva, siendo por tanto un servicio que tiene las siguientes características:

Objetivo del Servicio

Sintonía es un producto que tal cual indicamos fue desarrollado por LATU e Integran Consulting, el cual posibilita la mejora de la gestión de las Organizaciones Públicas y promueve el cambio participativo a través de:

- Fortalecer su identidad / rol estratégico
- Optimizar sus servicios enfocados a sus clientes
- Conectar los servicios con el entorno buscando su efectividad con una correcta valorización de los requerimientos de los clientes directos y la sociedad
- Potenciar una cultura de pertenencia

- Facilitar y mostrar la transparencia
- Crear una base de gestión del conocimiento.
- Establecer una comunicación con la sociedad, cliente final de toda organización pública, favoreciendo que esté informada, generando una democracia exigente con la que se desarrolla sistemáticamente el país.

El producto mencionado está orientado a promover cambios sustantivos en la gestión pública. Se basa no sólo en la definición, sistematización e implementación de la planificación estratégica

sino también en la planificación operativa. Estableciendo un nexo eficaz entre ambas y generando una articulación que permite a la Di-

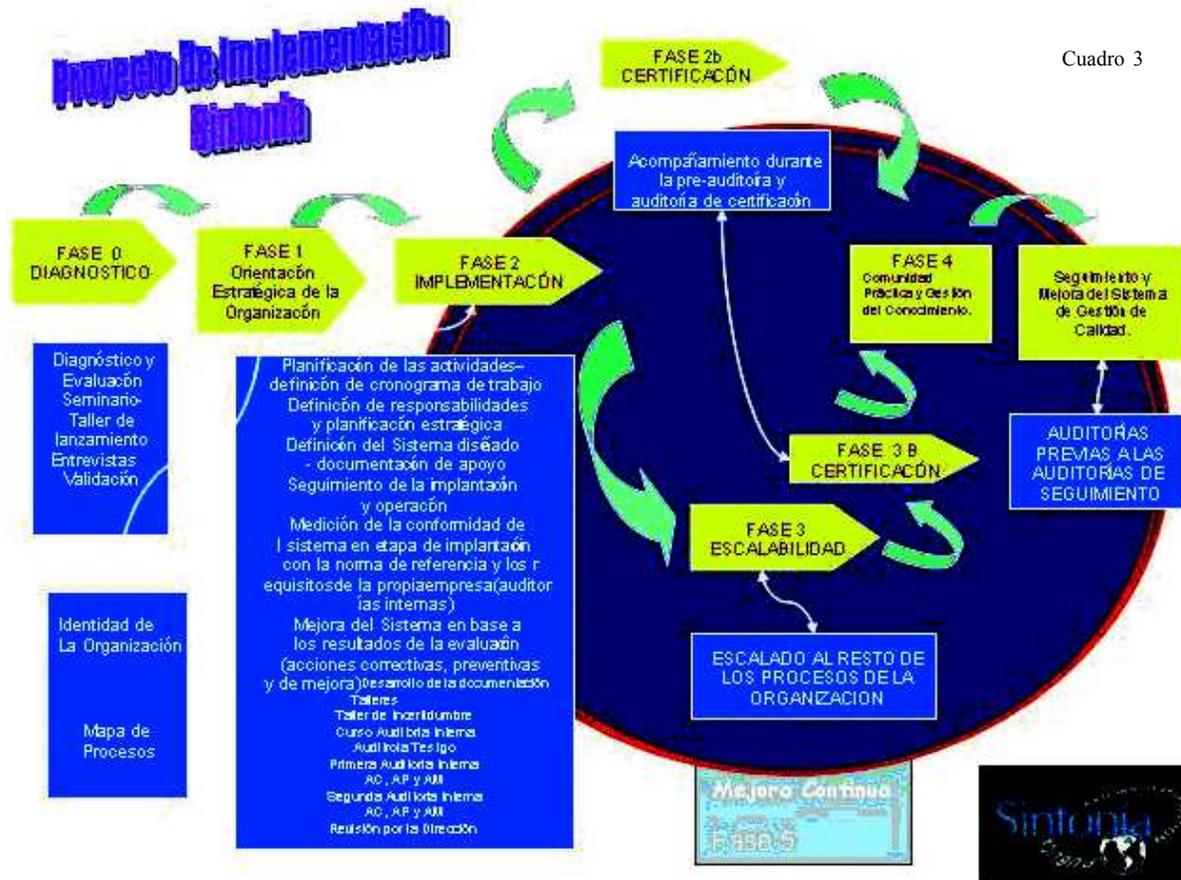
rección profundizar, alinear y desarrollar la Organización de modo de cumplir los objetivos del Estado y de los ciudada-

Cuadro 2

		B				
		POTABILIZACIÓN DE AGUA	RECURSOS HUMANOS	MANTENIMIENTO	COMPRAS	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
A	POTABILIZACIÓN DE AGUA					
	RECURSOS HUMANOS	1		3	3	1
	MANTENIMIENTO	1			1	1
	COMPRAS	1				1
	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1				
	Oficina Técnica SORIANO	1	1	1	1	1
	Laboratorio Central OSE	1	3	1	3	1
	OSE Mantenimiento Mecánico	2	3	1	2	1
	OSE Suministros	1	3	1	1	1
	OSE Informática	2	3	1	3	1
	Capacitación y Desarrollo Gerencial (CDG)	1	1	2	3	1
	División Bienestar Social	2	1	3	2	2

1 - INTERRELACIÓN FUERTE 2 - INTERRELACIÓN MEDIA 3 - INTERRELACIÓN DÉBIL

Nota: La lectura de la Matriz de Interrelaciones se realiza de manera tal que se visualice como influye el proceso dispuesto en forma horizontal (A) con respecto al proceso en forma vertical (B).



Cuadro 3

nos. Se apoya en que la organización se muestre a la sociedad, posibilitando que esté informada, generando una democracia exigente con la que se desarrolla sistemáticamente el país.

Sintonía busca aportar:

Innovación

- Aprovechar el potencial de personas y equipos.
- Programas de ideas y mejoras.

Eficiencia

- Mejores Procesos.
- Reducción de Costos.
- Bases Organizativas.

Colaboración-Pertenencia

Trabajo en equipo/Comunidades de práctica.

A través de:

- Centralización en Procesos
- Organización con Prácticas más eficaces y eficientes.
- Gestión del Conocimiento
- Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.
- Sintonía net: Intranet especializada Para la Mejora Competitiva en la Organización.

Beneficios para la Organización

- Capacitación específica referida a la gobernabilidad y competitividad de organizaciones públicas.
- Desarrollo, en forma participativa, de la visión, misión, política, objetivos organizacionales y de procesos e indicadores de los mismos.
- Gestión de cambios mediante las personas y los procesos al corto, mediano y largo plazo
- Transferencia de una metodología de análisis y diseño de procesos y la sistematización de los ciclos de mejora continua.
- Establecimiento de Grupos de Mejora y Comunidad de Práctica
- Sistema de medición a través de indicadores para la mejora de la gestión.
- Cambio actitudinal
- Mejora de la eficiencia y eficacia

FASES

El producto Sintonía se aplica a través de varias fases consecutivas. (*ver Cuadro 3, página 37*)

FASE 0 - Diagnóstico.

FASE 1 - Orientación Estratégica de la Organización.

FASE 2 - Diseño e Implantación.

Presentación a la Certificación.

FASE 3 - Escalabilidad.

FASE 4 - Comunidad de Práctica y Gestión del Conocimiento.

FASE 5 - Seguimiento y Mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

Fase 1 del Proyecto: Objetivos

- Orientación estratégica de la Organización
- Visión y Misión.
- Realización del Mapa de Procesos.

Fase 1 del Proyecto: Resultados

- Involucramiento de los mandos directivos.
- Puesta en común de conceptos y técnicas de organización.
- Desarrollar en conjunto el proceso de gestión de calidad.
- Misión.
- Visión.
- Elementos de la Política de Calidad y Valores.
- Mapa de Procesos.

Fase 2 del Proyecto

(Diseño e Implantación): Objetivos

- Planificación de las actividades - definición de cronograma de trabajo
- Definición de responsabilidades y planificación estratégica
- Definición del Sistema diseñado - documentación de apoyo
- Seguimiento de la implantación y operación.
- Medición de la conformidad del sistema en etapa de implantación con la norma de referencia y los requisitos de la propia empresa (auditorías internas)
- Mejora del Sistema en base a los resultados de la evaluación (acciones correctivas, preventivas y de mejora).

Participan: Personal de la organización de procesos estratégicos y/o estructurales predefinidos, con el apoyo de Consultores de Sintonía.

Fase 2 del Proyecto

(Diseño e Implantación): Resultados Sistema de Sintonía implantado en los procesos estratégicos y/o estructurales predefinidos

Fase 3 del Proyecto

(Escalabilidad): Objetivos

- Planificación de las actividades - definición de cronograma de trabajo para otros procesos estratégicos o estructurales
- Definición de responsabilidades y planificación estratégica
- Definición del Sistema diseñado - documentación de apoyo
- Seguimiento de la implantación y operación para otros procesos estratégicos o estructurales
- Medición de la conformidad del sistema en etapa de implantación con la norma de referencia y los requisitos de la propia empresa (auditorías internas).
- Mejora del Sistema en base a los resultados de la evaluación (acciones correctivas, preventivas y de mejora).

Participan: Personal de la organización con el apoyo de Consultores de Sintonía

Fase 3 del Proyecto (Escalabilidad): Resultados Sistema de Sintonía implantado en procesos estratégicos y/o estructurales.

Fase 4 del Proyecto (Comunidad Práctica y Gestión del Conocimiento):

Objetivos: Desarrollo de herramientas que permitan una eficiente y efectiva gestión del conocimiento

Participan: Personal de la organización con el apoyo de Consultores de Sintonía

Fase 4 del Proyecto (Comunidad Práctica y Gestión del Conocimiento):

Resultados Gestión del Conocimiento en la organización.

Resultados globales que se logran con la aplicación de Sintonía

- Desarrollo del sentido de pertenencia y compromiso organizacional y del rol de gerenciamiento por la Alta Dirección
- Orgullo de “servidor público”.
- Innovación y creatividad.
- Gestión por procesos.
- Identidad de la Organización: Misión–Visión - Valores.
- Foco en el cliente.

En particular debemos destacar los siguientes *logros específicos* a través de la aplicación del producto Sintonía:

- Certificación ISO 9001:2000.
- Disminución de los tiempos de respuesta.
- Trazabilidad
- Espacio de participación permanente: Intranet.
- Evaluación de los proveedores, mejor poder de negociación.
- Optimización de los recursos y disminución de costos asociados.
- Mejora significativa de la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Desarrollo de Manual de Calidad, objetivos estratégicos, objetivos de procesos, procedimientos, control de procesos, control de interrelaciones para los procesos.
- Formación del Comité de Calidad y Grupos de mejora de procesos
- Disminución de stocks

El producto Sintonía antes descrito fue desarrollado por LATU e Integran Consulting en la Intendencia de Río Negro, a partir del año 2003, en sus Fases de Diagnóstico, Orientación Estratégica de la Organización, Diseño e Implantación – Presentación a la Certificación y en la Fase de Escalabilidad.



Durante la actual Administración se ha procurado subordinar las políticas para el sector energético al cumplimiento de los objetivos políticos, económicos y sociales definidos, a partir de una visión integral de desarrollo de la sociedad.

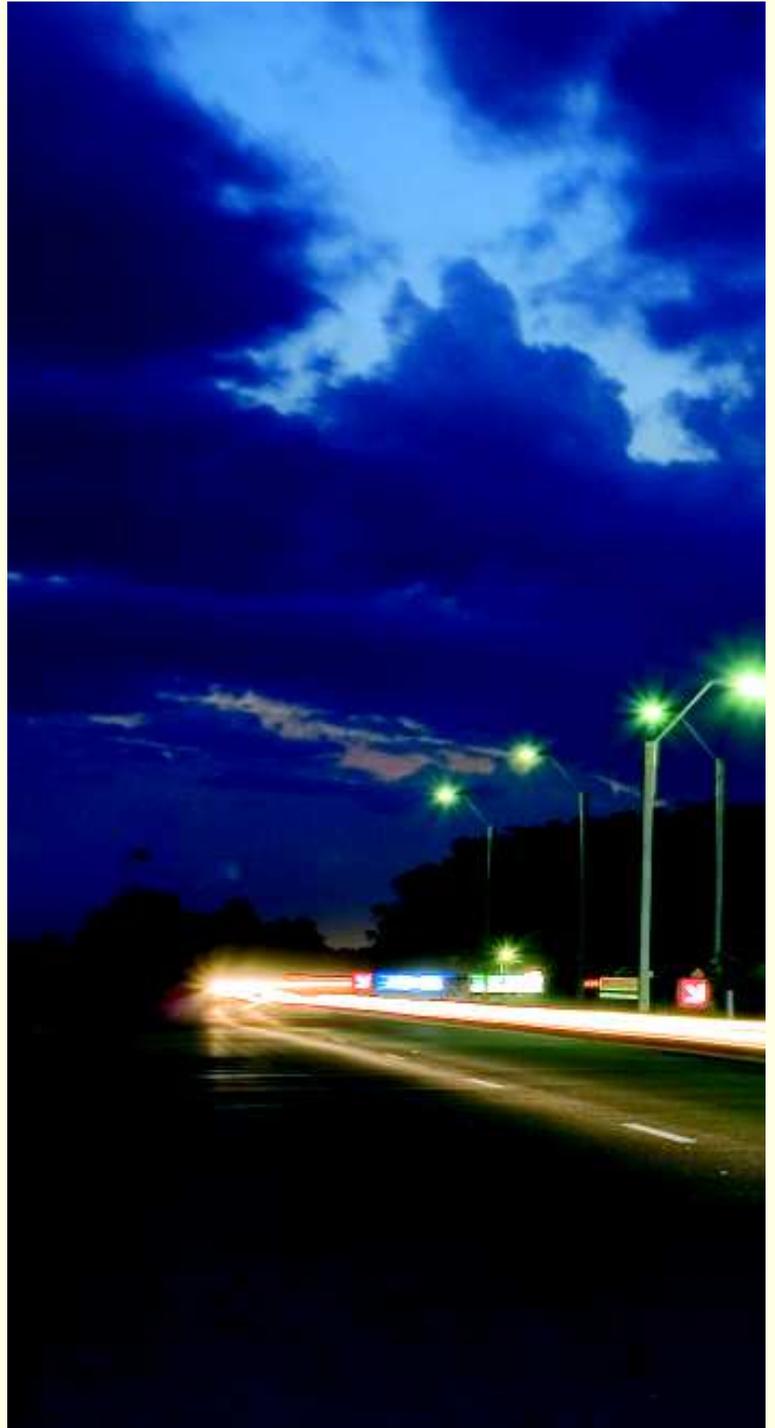
Dado que se trata de un sector estratégico para el desarrollo del sistema productivo y para la calidad de vida de los ciudadanos, costoso y complejo y cuyas inversiones requieren largos períodos de maduración y ejecución, actualmente se considera que la política energética deberá implementarse estableciendo objetivos inmediatos y planes de mediano y largo plazo.

Modernamente se considera a la Energía como un Derecho Humano más, ya que la vida en las sociedades modernas requiere de este servicio para poder desarrollarse en un mínimo de calidad de vida.

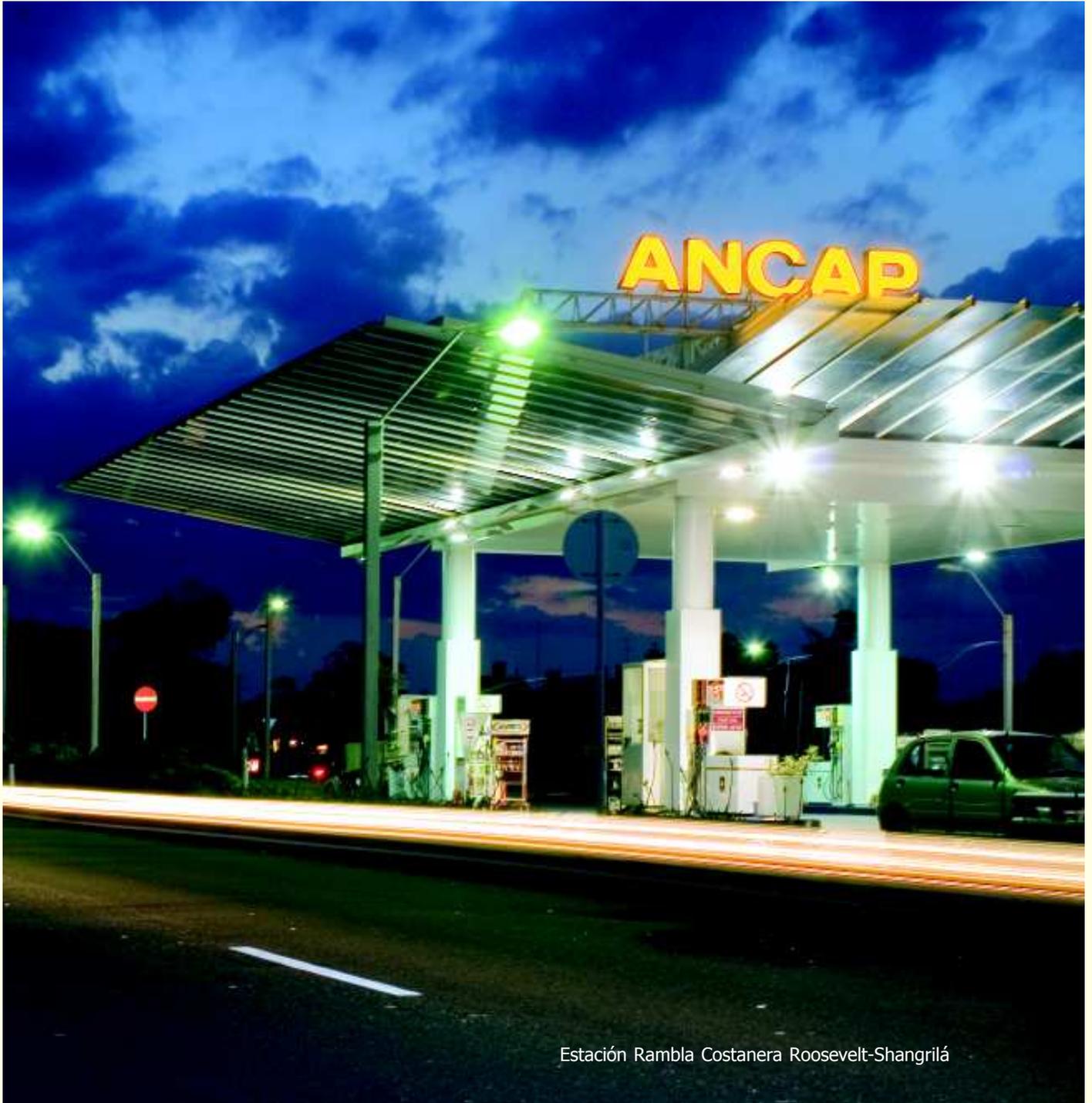
Por ello, resulta prioritario asegurar el acceso universal a la energía, contemplando las restricciones sociales, de forma de que se encuentre efectivamente al alcance de todos los ciudadanos.

En ese contexto, la política de combustibles aplicada se ha regido por algunas premisas básicas :

¹ Javier COUSILLAS, Miembro del Equipo Gerencial de ANCAP.



ANCAP: Una política tarifaria mas justa¹



Estación Rambla Costanera Roosevelt-Shangrilá

- Dado que la energía debe ser considerada como un bien necesario para mejorar la calidad de vida, en materia de combustibles debe asegurarse la continuidad del suministro y su disponibilidad para toda la población.

- Propendiendo a un uso eficiente y racional de las diferentes fuentes energéticas, incluyendo a los combustibles, se ha avanzado en el análisis de los impactos ambientales derivados de su utilización.

- Se ha venido promoviendo la explotación de fuentes energéticas autóctonas alternativas, con particular énfasis en las renovables, apuntando, entre otros aspectos, a la diversificación de la oferta energética.

- La definición de políticas de precios, tarifarias e impositivas se ha subordinado a las decisiones adoptadas por el Gobierno Nacional apoyando el desarrollo de la producción nacional, los servicios públicos de interés general y las necesidades de los sectores más necesitados.

- En ese sentido la política de combustibles aplicada se caracteriza por un régimen de **tarifas únicas a nivel nacional** (evitando que la comercialización de volúmenes reducidos en localizaciones apartadas provoque un encarecimiento de las mismas) y un sistema **diferencial de tarifas**, donde la relación de precios de los combustibles no refleja la existente en los costos de producción (tal que, en función de los distintos niveles impositivos con que son gravados, algunos combustibles tienen un precio menor, en particular los de uso popular, en el transporte o el aparato productivo).

Esta política de favorecer a determinados sectores o actividades mediante un tratamiento diferencial de la tarifa de ciertos combustibles provocó una importante distorsión en la relación de consumos en-

tre el gas oil y las gasolinas, lo que se tradujo en:

- Una participación creciente del gas oil en el consumo total de combustibles.

- Un subsidio injustificado al gas oil destinado a consumo de particulares, distorsionando el objetivo inicial de favorecer el consumo del aparato productivo.

- Una “dieselización” creciente del parque automotor.

- Dado que la estructura de producción de la refinería no ha mostrado el mismo comportamiento que la demanda de gasolinas y gas oil, el país se ha convertido en un neto exportador de naftas e importador de gas oil, con las secuelas adversas del punto de vista económico que ello representa.

En este contexto el Directorio que asumió funciones en marzo del 2005 adoptó medidas para ir revirtiendo esta situación, a la par que se implementaron acciones tendientes a considerar la situación de ciertos sectores, que resultaron beneficiados a través del mecanismo de descuento de IVA a la tasa básica.

En ese sentido, la Ley 18.109 de 2/4/07, redujo a cero el valor del IMESI del gas oil a partir del 1/5/07, sustituyéndolo por IVA a la tasa básica (22 %), que podrá ser deducido por los siguientes sectores : productores agropecuarios (quienes tributan el Impuesto a la Renta Agropecuaria), transportistas terrestres profesionales, intermediarios en la compra-venta de gas oil y transporte terrestre de pasajeros.

Cabe consignar que la tarifa del gas oil incluye un pequeño porcentaje por litro destinado al Fideicomiso que administra la Corporación Nacional para el Desarrollo, con