

# PLAN ESTRATÉGICO 2020-24





Plan Estratégico  
Instituto Nacional de Estadística  
2020 – 2024

Setiembre 2020



# Contenido

---

## Presentación

---

### 1. Antecedentes

1.1. Historia	9
1.2. Marco legal	9
1.3. Cometidos	9

---

### 2. Análisis diagnóstico

2.1. Análisis interno	11
2.1.1. Análisis FODA	12
2.2. Análisis externo	13

---

### 3. Definiciones estratégicas

3.1. Misión y visión	15
3.2. Principios institucionales	15
3.3. Valores institucionales	15
3.4. Código de buenas prácticas en estadísticas oficiales	16
3.4.1. Entorno institucional y coordinación	16
3.4.2. Proceso estadístico	17
3.4.3. Producción estadística	17
3.5. Sistema de Gestión de la Calidad	18
3.6. Modelos Genéricos de Procesos Misionales de Producción Estadística (GSBPM y GSRBPM)	19

---

### 4. Objetivos y estrategias

4.1. Ejes estratégicos y líneas de acción	23
4.2. Mapa estratégico	24
4.3. Perspectivas estratégicas	26
4.3.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	26
4.3.2. Perspectiva de los procesos internos	28
4.3.3. Perspectiva de los usuarios	30
4.3.4. Perspectiva financiera	30

---

### 5. Anexo

5.1. Glosario de siglas	33
-------------------------	----

## Presentación

---

Los orígenes del Instituto Nacional de Estadística pueden rastrearse hasta comienzos de la segunda mitad del siglo XIX, es decir, casi que hasta el nacimiento de la República. De hecho y a manera anecdótica, la institución cuenta aún con ejemplares impresos del Anuario Estadístico de la entonces Mesa Estadística, dependiente del Ministerio de Hacienda de la época, que se remontan al año 1852. En esta historia más que centenaria, el Instituto se ha convertido en uno de los pilares de la institucionalidad pública de Uruguay. Un INE independiente y fuerte técnicamente contribuye a la calidad de la democracia en el país.

El Instituto tiene por visión el ser una institución líder y referente dentro y fuera de fronteras en la producción, coordinación y difusión de estadísticas.

Su misión es generar y brindar información estadística de calidad a la sociedad sobre la realidad nacional, así como liderar y coordinar el Sistema Estadístico Nacional estableciendo normas técnicas y verificando su cumplimiento.

Un INE fuerte y confiable requiere, más allá del esfuerzo cotidiano, de una visión estratégica de mediano y largo plazo que permita su desarrollo en momentos en que la tecnología está afectando y desafiando fuertemente todos los procesos vinculados a la obtención y manejo de la información con fines estadísticos.

En la visión de esta Dirección, el camino a transitar para el fortalecimiento del INE debe asentarse sobre algunos pilares básicos. El más importante de ellos es el capital humano, sin el cual cualquier aspiración de modernización y desarrollo de la institución será difícil. En este aspecto los dos grandes objetivos que nos hemos planteado es, en primer lugar, contar con un organigrama completo, lo que implica cubrir vacantes a nivel de Direcciones o Jefaturas de División, Departamentos y Secciones y, en segundo lugar, llenar algunas otras vacantes en áreas claves y capacitar a los funcionarios del Instituto. Son muy importantes también todos los aspectos vinculados a la salud y el clima laboral. Al momento de la elaboración de este Plan Estratégico, ya han comenzado a darse los primeros pasos en estas direcciones.

El Instituto, tal como se establece en su misión, debe proporcionar información estadística de calidad. Este es un pilar fundamental sobre el cual debe asentarse la credibilidad del mismo. Esto implica contar con productos y procesos de buena calidad. Referido a los productos, estamos embarcados en este momento en el cambio de base de cinco índices (IPC, IMS, IVFIM, IPPN, ICC), en la actualización y revisión de la Encuesta Continua de Hogares (ECH) y de la Encuesta de Expectativas Empresariales. Estos procesos de mejora de los productos, que cuenta con apoyo de instituciones como la CEPAL, la OIT o el UNFPA desencadenarán también un importante trabajo de mejora de los procesos, con un involucramiento fuerte de la Unidad de Gestión de la Calidad de la institución.

Un tercer pilar está vinculado al uso intensivo de tecnología. El uso adecuado de la tecnología es un factor que puede contribuir de forma determinante a la calidad de los productos y de los procesos de la institución. Permite además potenciar al capital humano, logrando que las personas se dediquen a procesos más creativos y cognitivamente más avanzados, dejando de lado tareas repetitivas y pasibles de ser automatizadas, donde la tecnología claramente tiene ventajas comparativas.

Un cuarto pilar y de fundamental importancia para esta Dirección, está asociado al uso de registros administrativos con fines estadísticos. Los institutos de estadística más desarrollados del mundo usan de forma intensiva la información disponible en diversas fuentes de datos administrativos. El INE tiene mucho por avanzar en esta materia. Existen enormes oportunidades para esto en Uruguay. El uso de registros administrativos permite focalizar los esfuerzos y recursos en preguntas o encuestas que recojan información que no está disponible en fuentes administrativas, ganando de esta forma en cobertura, eficiencia y calidad de la información.

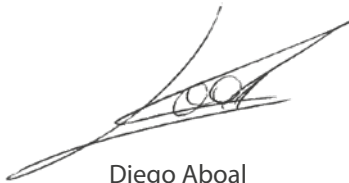
Un quinto pilar, vinculado al anterior pero que lo trasciende largamente, es el referido al rol de rector del Sistema Estadístico Nacional que la ley ha encomendado al INE. El Instituto tiene que ejercer de forma más decidida este rol rector, con dos objetivos, mejorar la calidad de la información estadística proporcionada por el SEN y apoyar un proceso de

mayor integración de la información, tanto la referida a registros administrativos como a encuestas.

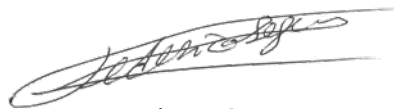
Un sexto pilar, es el relacionado a la comunicación externa e interna del Instituto. Es necesario comunicar más y mejor. La institución debe contar con herramientas modernas y ágiles de comunicación y debe tener un plan de comunicación potente. El objetivo de la comunicación externa debe ser el de poner en valor la producción de la institución, así como también la comunicación transparente de los planes y acciones que este emprende. La comunicación interna debe ayudar a transmitir claramente los objetivos institucionales y las acciones que se toman para cumplirlos. Debe asimismo, ser un mecanismo de vínculo y cohesión institucional.

La elaboración de este Plan Estratégico es un hito muy importante para la institución que carecía de uno. Deseamos que el mismo sea una guía del camino a transitar y un mecanismo que facilite el contralor externo del Instituto.

Este plan está bajo revisión y actualización constante para adecuarlo a las demandas de información estadística.



Diego Aboal  
Director Técnico



Federico Segui  
Sub-Director General

# 1

## Antecedentes

---

1.1. Historia

---

1.2. Marco legal

---

1.3. Cometidos

---



## 1.1. Historia

---

El Instituto Nacional de Estadística es un organismo público que tiene por objetivo la elaboración, supervisión y coordinación de las estadísticas nacionales.

Su primer antecedente fue la Mesa Estadística anexa al Ministerio de Hacienda, creada por Decreto del 25 de noviembre de 1852. Esta Mesa se transforma en la Dirección de Estadística General todavía en el siglo XIX, mientras que la Ley N° 11.923 del 27 de marzo de 1953 le asigna un nuevo nombre: Dirección General de Estadística y Censos. Cuarenta años después y en virtud del Art. 70 de la Ley N° 16.320, a partir del 1° de enero de 1993 el Instituto toma su nombre actual.

## 1.2. Marco legal

---

Según la Ley Estadística N° 16.616 el Instituto Nacional de Estadística es el órgano rector del Sistema Estadístico Nacional y conforme al principio de centralización normativa y en ejercicio de su autonomía técnica en las materias de su competencia, establecerá las normas sobre conceptos, definiciones, clasificaciones y metodologías estadísticas, a las que deben ajustarse las oficinas de estadística, que constituyen el Sistema Estadístico Nacional.

## 1.3. Cometidos

---

De acuerdo a la Ley N° 16.616 el INE debe:

- Disciplinar la planificación, elaboración y difusión de las estadísticas que realicen los organismos públicos que lo integran, con la finalidad de que las mismas se ajusten a criterios de integración, coordinación, racionalidad y veracidad.
- Realizar la producción y difusión de estadísticas confiables y oportunas para un mejor conocimiento de la realidad nacional.
- Orientar la elaboración de estadísticas ajustadas a los principios establecidos en la presente ley.
- Capacitar al personal de las oficinas de estadística, formando técnicos en materia estadística e ilustrar a los usuarios a efectos de una mejor comprensión de la información que suministre.
- Fomentar el desarrollo de la estadística y su aplicación como instrumento de investigación.
- Coordinar y supervisar el Sistema Estadístico Nacional con atribuciones de asesoramiento, contralor y evaluación de su desarrollo.
- Establecer las normas técnicas que deberán aplicarse en cuanto a conceptos, definiciones, clasificaciones y metodologías por parte de las oficinas de estadística del Sistema Estadístico Nacional.
- Formular el Plan Estadístico Nacional.
- Elaborar, publicar y difundir las estadísticas de su competencia.
- Otorgar el carácter de estadística oficial a las estadísticas producidas por los integrantes del Sistema Estadístico Nacional.
- Brindar cursos de capacitación al personal de las Oficinas de Estadística.
- Fomentar la investigación estadística.
- Instalar en el interior del país las Oficinas Regionales de Estadística que considere necesarias.
- Celebrar convenios para efectuar investigaciones, realizar trabajos y prestar servicios de carácter estadístico.

# 2

## Análisis diagnóstico

---

### 2.1. Análisis interno

---

#### 2.1.1. Análisis FODA

---

### 2.2. Análisis externo

---

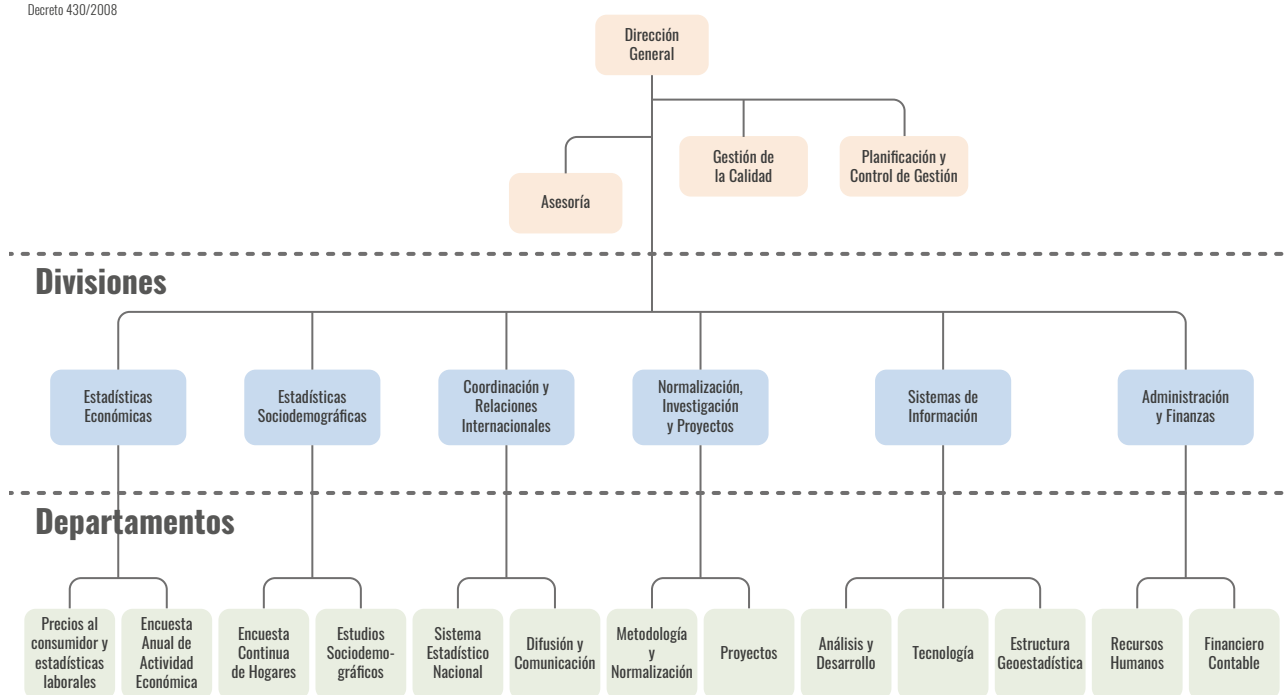
## 2.1. Análisis interno

### Estructura organizativa

El INE está conformado por seis divisiones que dependen directamente de la Dirección del Instituto, que a su vez cuentan con dos y hasta tres departamentos cada una, y dentro de los mismos existen secciones, correspondientes al cuarto nivel jerárquico. Además, hay tres unidades que cumplen funciones de asesoramiento de la Dirección del INE: Asesoría, Unidad de Gestión de la Calidad y Unidad de Planificación y Control de Gestión.

Figura 1. Organigrama del INE

Decreto 430/2008



### Oportunidades de mejora en el INE

El INE tiene una gran oportunidad de fortalecimiento de su estructura organizativa, sobre todo en funciones clave, adecuando las vacantes a las necesidades del Instituto y realizando los llamados correspondientes.

Los principales índices que se generan requieren un cambio de base pues algunos datan de hace más de diez años.

La institución cuenta con personas muy capacitadas para trabajar en la mejora continua de la calidad de los procesos y productos estadísticos.

Se carecía de planes estratégicos, lo cual es una gran oportunidad de mejora que redundará en una mejor organización y gestión institucional, comunicación interna de los objetivos y acciones a implementar y la coordinación del trabajo entre las diferentes áreas.

## 2.1.1. Análisis FODA

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

<p>Matriz FODA: planificación estratégica del INE</p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <p>F1 – El INE cuenta con una adecuada credibilidad por parte de los usuarios y el público en general, no existiendo dudas sobre la “integridad” de la producción estadística.</p> <p>F2 – Los productos estadísticos que se elaboran no sufren interferencias del poder político.</p> <p>F3 – El principio de secreto estadístico se cumple sin excepciones.</p> <p>F4 – Cumplimiento de requerimientos de los usuarios internos y externos.</p> <p>F5 – Equipo de trabajo.</p> <p>F6 – Infraestructura informática disponible en el INE.</p>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <p>D1 – Poco uso de tecnología disponible en el INE.</p> <p>D2 – Procesos desactualizados y sin automatización.</p> <p>D3 – Bases desactualizadas de los principales índices.</p> <p>D4 – Ley del SEN nunca fue reglamentada y gran parte de lo establecido por la misma no se cumple, en especial lo previsto sobre la coordinación del SEN.</p> <p>D5 – Falta de recursos humanos capacitados en áreas clave.</p> <p>D6 – Falta de planificación estratégica.</p> <p>D7 – Falta de plan de capacitación continua.</p> <p>D8 – Debilidades en la comunicación.</p> <p>D9 – Debilidades en el clima laboral.</p> <p>D10 – Falta de Plan Estadístico Nacional.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <p>O1 – Demandas de información estadística y geoestadística para los ODS y otros organismos del estado.</p> <p>O2 – Acceso a registros administrativos.</p> <p>O3 – Avances en TICs.</p> <p>O4 – Apoyo de organismos internacionales.</p>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <p>O1 – F1, F2, F3, F4: Mejorar la planificación de los proyectos especiales para cumplir con las demandas de información.</p>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <p>O1 - D4, D10: Fortalecer el SEN y elaborar un PEN.</p> <p>O2 – D2, D3, D4, D10: Aprovechamiento estadístico de registros administrativos para mejorar los procesos y productos estadísticos.</p> <p>O3 – D1, D2: Uso intensivo de tecnología para mejorar procesos.</p> <p>O3 – D8: Abrir nuevos canales de comunicación interna y externa y generar nuevos productos.</p> <p>O4 – D1, D2, D3: Actualización de metodologías y mejora de procesos y productos estadísticos con apoyo de consultores internacionales.</p>

<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p><b>A1</b> – Pandemia por el coronavirus.</p> <p><b>A2</b> – Restricciones presupuestales.</p> <p><b>A3</b> – Migración del personal calificado a otros empleos fuera del INE.</p> <p><b>A4</b> – Limitaciones legales para el pago de compensaciones e incremento de valor hora de trabajos especiales.</p>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <p><b>A1 – F5, F6:</b> Teletrabajo y encuestas no presenciales para continuar con la producción de indicadores.</p> <p><b>A2 – F5, F6:</b> Potenciar recursos disponibles para ganar eficiencia.</p>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <p><b>A1 – D1, D2:</b> Automatización de procesos y uso de tecnología para mejora de procesos.</p> <p><b>A2 – D1, D2:</b> Mejora de procesos y ganancia de eficiencia.</p> <p><b>A3 – D5, D6, D7, D9:</b> Capacitación continua de los funcionarios a partir de un plan de capacitación anual. Acuerdos con otras instituciones para capacitación de funcionarios.</p>
---	--	--

## 2.2. Análisis externo

Este Plan Estratégico ha sido desarrollado en un contexto extraordinario y de gran afectación de las estadísticas del país y del mundo: la Pandemia Covid-19.

La pandemia ha implicado importantes desafíos para el mantenimiento de la producción del Instituto y ha sido un elemento de mucha exigencia y desgaste para todos los funciones humanos de la institución. Sin embargo, mirando el “medio vaso lleno”, también ha sido un elemento que desató un proceso de conocimiento y de reforzamiento de la confianza en y entre los diversos equipos, lo que es clave para el éxito de cualquier institución.

Por otra parte, otro elemento condicionante refiere a las restricciones presupuestales. La pandemia ha generado una contracción de la actividad económica, la que ha afectado al presupuesto público en general y al presupuesto del INE, en particular. Por tanto el Plan Estratégico debe partir del precepto de hacer más, con igual o menos presupuesto.

Finalmente, dichas restricciones, también han desencadenado un proceso de limitantes para el llenado de vacantes. No se pueden ocupar vacantes generadas al 31 de diciembre de 2019 y solo se pueden ocupar un tercio de las vacantes generadas en 2020. Esta es una restricción muy importante para el Instituto, ya que el mismo contaba con 74 vacantes a finales del 2019.

# 3

## Definiciones estratégicas

---

3.1. Misión y visión

---

3.2. Principios institucionales

---

3.3. Valores institucionales

---

3.4. Código de buenas prácticas en estadísticas oficiales

---

3.4.1. Entorno institucional y coordinación

---

3.4.2. Proceso estadístico

---

3.4.3. Producción estadística

---

3.5. Sistema de Gestión de Calidad

---

3.6. Modelos Genéricos de Procesos Misionales de Producción Estadística (GSBPM y GSRBPM)

---

## 3.1. Misión y visión

---

### Misión

Generar y brindar información estadística de calidad a la sociedad sobre la realidad nacional, así como liderar y coordinar el Sistema Estadístico Nacional estableciendo normas técnicas y verificando su cumplimiento.

### Visión

Ser una institución líder y referente dentro y fuera de fronteras en la producción, coordinación y difusión de estadísticas.

## 3.2. Principios institucionales

---

### Autonomía técnica

La autonomía técnica consiste en el desarrollo de las actividades estadísticas con independencia y objetividad, basándose exclusivamente en los principios estadísticos.

### Rigurosidad

Aplicación sistemática de las metodologías, métodos y procedimientos internacionalmente aceptados por la ciencia estadística.

### Transparencia

Entregar los resultados de las operaciones estadísticas y las metodologías utilizadas de forma clara y de fácil acceso para todos los usuarios.

### Confidencialidad

Los datos individuales proporcionados por las fuentes de información son tratados con la más absoluta confidencialidad, de forma tal de no revelar la identificación de dichas fuentes (secreto estadístico).

### Calidad

El INE apuesta a la calidad de sus procesos, productos y servicios aplicando los más altos estándares internacionales, velando por satisfacer los requerimientos de sus usuarios.

### Vocación de servicio

El Instituto está orientado a atender y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos con amabilidad, eficiencia y precisión.

## 3.3. Valores institucionales

---

### Ética

Producir resultados que reflejen los fenómenos observados de manera imparcial. No asumir misiones para las cuales haya un claro conflicto de intereses. Comprometerse con la objetividad, sin temores ni favoritismos, sólo seleccionando y utilizando métodos diseñados para producir los resultados más precisos.

### Honestidad e integridad

Actuar siempre con sinceridad, transparencia, rectitud, independencia, objetividad y

responsabilidad. Producir resultados estadísticos empleando la ciencia estadística y no ser influenciados por terceros.

### Profesionalismo

Formación permanente del equipo de colaboradores, buscando el desarrollo profesional de las personas para desempeñar las tareas con el más alto profesionalismo. Firme compromiso, disposición y convicción para el logro de los objetivos institucionales.

### Búsqueda de la excelencia

Búsqueda permanente de la excelencia a través de la mejora continua de los procesos, productos y servicios, aplicando las metodologías y estándares de calidad recomendados internacionalmente.

### Trabajo en equipo

Colaborar conjuntamente para el logro efectivo de la misión institucional y los objetivos establecidos, con base en el respeto, la colaboración, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso.

## 3.4. Código de buenas prácticas en estadísticas oficiales

---

El INE ha adoptado el Código Regional de Buenas Prácticas en Estadísticas para América Latina y el Caribe de la cepal.

“El Código de Buenas Prácticas, es un instrumento técnico y regulador, estructurado por principios y buenas prácticas, cuya finalidad es contribuir al mejoramiento de la actividad estadística nacional.

Los principios son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la práctica, en la actividad estadística, mientras que las buenas prácticas estadísticas son acciones replicables, basadas en experiencias comprobadas con los mejores resultados, que contribuyen al mejoramiento de la actividad estadística nacional”.

### 3.4.1. Entorno institucional y coordinación

---

#### Principio 1 – Independencia profesional

El INE y los miembros del Sistema Estadístico Nacional deben tener independencia profesional respecto de organismos políticos, administrativos y otras interferencias externas, con el fin de garantizar la credibilidad de las estadísticas oficiales.

#### Principio 2 – Coordinación del Sistema Estadístico Nacional

La coordinación de las entidades productoras de estadísticas en el marco del SEN, permite planificar y ejecutar la actividad estadística nacional de manera participativa, manteniendo un estrecho contacto y un trabajo conjunto, esencial para mejorar la calidad, comparabilidad y coherencia de las estadísticas oficiales.

#### Principio 3 – Mandato estadístico de recogida de datos

La actividad estadística nacional debe tener un mandato jurídico claro para recoger información destinada a la elaboración de estadísticas oficiales. A petición de las oficinas nacionales de estadística y de los miembros del sistema estadístico nacional, se podrá obligar por ley a las administraciones, las empresas, los hogares y el público en general a que permitan el acceso a los datos destinados a la elaboración de estadísticas oficiales o a que presenten dichos datos, respetando el secreto estadístico.



#### Principio 4 – Confidencialidad estadística

El INE y los demás miembros del SEN deben garantizar la protección y confidencialidad de la información con la que se producen las estadísticas oficiales, así como evitar la identificación de las fuentes.

#### Principio 5 – Recursos adecuados

Los recursos a disposición de la actividad estadística nacional deben ser suficientes y adecuados para la generación de estadísticas oficiales.

#### Principio 6 – Compromiso con la calidad

Las entidades productoras de estadísticas en el marco del SEN deben trabajar y cooperar conforme a normas, principios y estándares internacionales.

#### Principio 7 – Imparcialidad y objetividad

El INE y los demás miembros del SEN, deben elaborar y difundir estadísticas oficiales respetando la independencia científica y hacerlo de forma objetiva, profesional y transparente, de modo que se trate a todos los usuarios por igual.

#### Principio 8 – Cooperación y participación internacional

Las entidades pertenecientes al SEN deben cooperar en el intercambio de experiencias e información, así como participar en la elaboración conjunta de estándares y actividades estadísticas a nivel internacional.

### **3.4.2. Proceso estadístico**

---

#### Principio 9 – Metodología sólida

La producción de estadísticas oficiales del Instituto Nacional de Estadística y los demás miembros del SEN debe estar fundamentada en instrumentos, procesos y conocimientos sólidos.

#### Principio 10 – Procesos estadísticos adecuados

El INE y los demás miembros del SEN deben utilizar en todas las etapas del proceso estadístico procedimientos y herramientas adecuadas que garanticen la calidad de las estadísticas oficiales.

#### Principio 11 – Solicitud de información no excesiva

El INE y los demás miembros del SEN deben fijar sus metas para reducir progresivamente la carga de los informantes. La solicitud de información debe estar en concordancia con las necesidades de los usuarios y no ser excesiva para las fuentes.

#### Principio 12 – Relación costo - eficacia

El INE y los demás miembros del SEN deben utilizar los recursos de manera eficiente, eficaz y efectiva.

### **3.4.3. Producción estadística**

---

#### Principio 13 – Pertinencia

El INE y los demás miembros del SEN deben satisfacer las necesidades de información de los usuarios conforme a sus requisitos.

### Principio 14 – Precisión y confiabilidad

Las estadísticas oficiales producidas por el INE y los demás miembros del Sistema Estadístico Nacional deben reflejar la realidad de forma precisa y confiable.

### Principio 15 – Oportunidad y puntualidad

El INE y los demás miembros del SEN, deben producir y difundir estadísticas oficiales de forma oportuna, puntual y transparente.

### Principio 16 – Coherencia y comparabilidad

Las estadísticas oficiales producidas por el INE y los demás miembros del SEN deben mantener la coherencia a nivel interno y a lo largo del tiempo, así como ser comparables entre regiones y países.

### Principio 17 – Accesibilidad y claridad

Las estadísticas oficiales generadas por el INE y los demás miembros del SEN deben presentarse de forma clara y comprensible, y difundirse adecuadamente, permitiendo el acceso equitativo a todos los usuarios.

## 3.5. Sistema de Gestión de la Calidad

Se entiende por Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) al conjunto de actividades interrelacionadas que una oficina productora de estadísticas posee para regular, dirigir y controlar la calidad de los procesos y productos estadísticos.

El INE apuesta a la implementación de un SGC basado en las normas ISO 9000, así como también en las guías de Eurostat para la gestión y aseguramiento de la calidad del Sistema Estadístico Europeo (basadas en el Modelo EFQM, por sus siglas en inglés).

Figura 2. Modelo de mejora continua



Fuente: Norma ISO 9001:2000.

El SGC del INE fue concebido teniendo en cuenta la filosofía de la mejora continua, la cual establece ciclos sucesivos de planificación, ejecución, análisis y corrección de desviaciones para mejorar tanto procesos como productos estadísticos.

En esa línea, el SGC también establece explícitamente la documentación de los objetivos y lineamientos del Instituto a través de su política de la calidad, la documentación de los procesos y de los metadatos de las operaciones estadísticas de acuerdo con el estándar internacional DDI.

La formación continua del personal en relación al Sistema de Gestión de la Calidad, así como el conocimiento de sus tareas dentro del Instituto y el trabajo en equipo son nuestras principales premisas para lograr el más alto nivel de confiabilidad y calidad de la información provista.

La Dirección del INE está comprometida en conducir a la institución hacia una mejora continua en el desempeño, basándose en los ocho principios de gestión de la calidad establecidos por la norma ISO 9000:

- enfoque al usuario;
- liderazgo;
- participación del personal;
- enfoque basado en procesos;
- enfoque de sistema para la gestión;
- mejora continua;
- enfoque basado en hechos para la toma de decisiones;
- relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de datos.

### Indicadores de la calidad de las operaciones estadísticas

Peter Drucker decía “lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar”. En este sentido, el INE debe generar indicadores para medir la calidad de sus operaciones estadísticas y de esta forma mejorar continuamente.

Los indicadores de la calidad del INE han sido definidos a partir de las recomendaciones y buenas prácticas internacionales establecidas en los modelos de indicadores y evaluación de la calidad de Mercosur, Eurostat, Statistics South Africa, DANE de Colombia, entre otros.

## 3.6. Modelos Genéricos de Procesos Misionales de Producción Estadística (GSBPM y GSRBPM)

El modelo GSBPM (Generic Statistical Business Process Model) describe y define el conjunto de procesos misionales necesarios para producir estadísticas oficiales. Provee un marco de referencia estándar y terminología armonizada para ayudar a las oficinas de estadística a modernizar sus procesos de producción de estadísticas.

En el INE también se utiliza para integrar datos y estándares de metadatos, como plantilla para la documentación del proceso, para armonizar las herramientas tecnológicas que soportan la producción estadística y para proporcionar un marco para la evaluación y mejora de la calidad de los procesos.

GSBPM no es un modelo rígido en el cual todos los pasos se deben seguir en un estricto orden (si bien su representación gráfica sigue una secuencia lógica, ver figura 3), sino que define los posibles pasos en un proceso de producción estadística y sus interdependencias. Los pasos se pueden ejecutar en diferente orden en distintos contextos, incluso repitiendo los mismos pasos formando bucles iterativos.

El INE ha adoptado este modelo para la implementación de los procesos de producción estadística.

Figura 3. Modelo Genérico de Procesos Misionales de Producción Estadística – GSBPM v.5.0



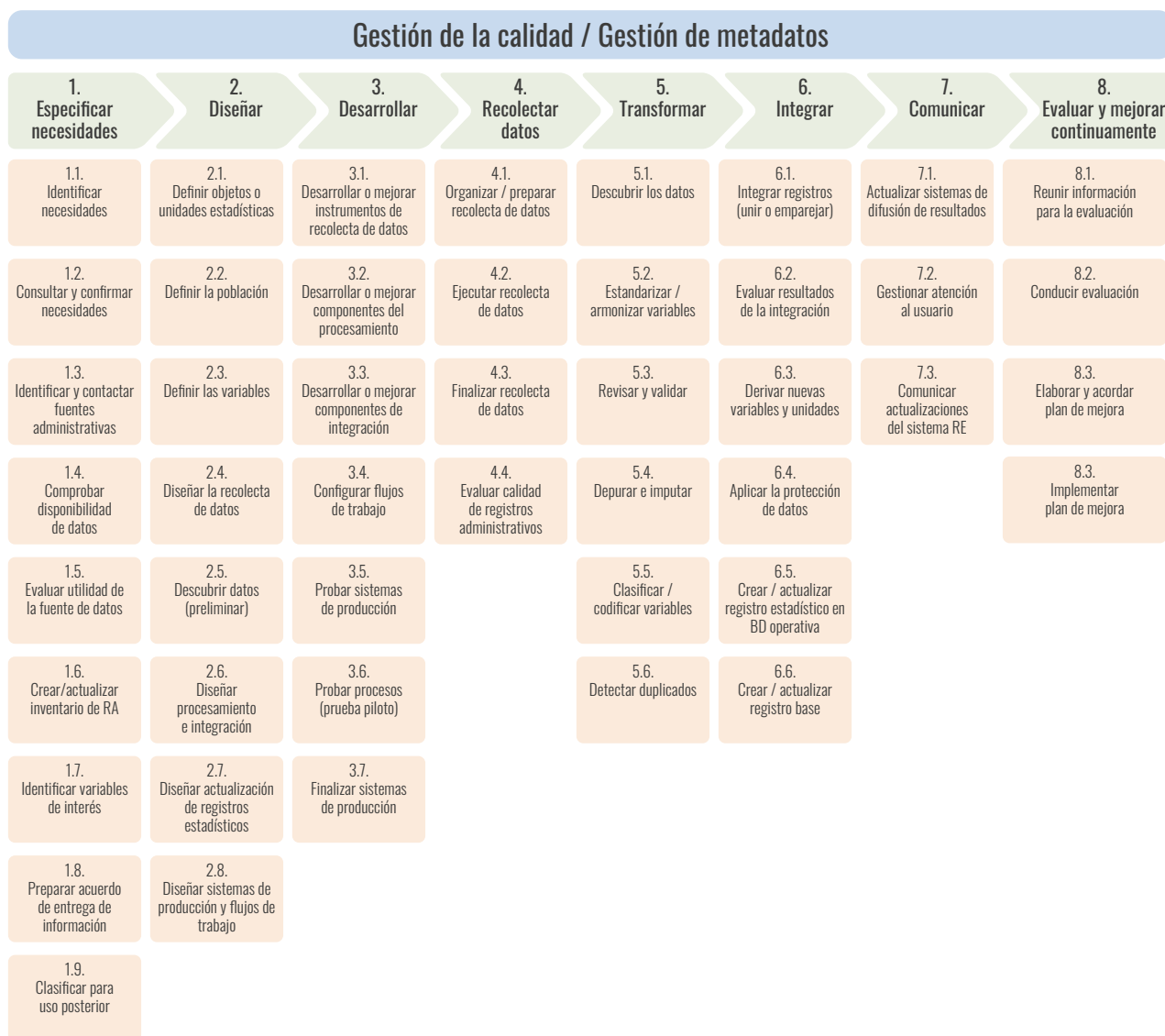
Fuente: UNECE (2013). Generic Statistical Business Process Model – GSBPM v.5.0.

El modelo GSBPM de UNECE está orientado a los procesos de generación de estadísticas a partir de censos, encuestas y registros estadísticos pero estos tienen un inicio y un fin (incluso cuando la investigación se realiza en forma continua, cada ciclo inicia y termina en un período determinado). En cambio, los procesos de producción (creación y actualización) de registros estadísticos que forman parte de un Sistema Integrado de Registros Estadísticos son procesos continuos, independientemente de los usos estadísticos en diferentes proyectos o estudios (obviamente están vinculados a los procesos de los proyectos estadísticos). El modelo GSRBPM (Modelo Genérico de Procesos de Producción de Registros Estadísticos) es una adaptación del primero creado por UNECE.

La siguiente figura representa el nuevo modelo GSRBPM desde el punto de vista de la creación/actualización de registros estadísticos que forman parte del Sistema Integrado de Registros Estadísticos.

Los procesos y sub-procesos que forman parte del modelo GSRBPM, al igual que el modelo GSBPM, no necesariamente se ejecutan en un orden estricto. Si bien siguen la secuencia lógica representada por la figura 4, ésta podrá variar dependiendo de las circunstancias y algunos de estos procesos o sub-procesos podrían ejecutarse varias veces formando un bucle iterativo.

Figura 4. Modelo Genérico de Procesos de Producción de Registros Estadísticos (GSRBPM)



Fuente: “Marco conceptual y metodológico del Sistema de Registros Estadísticos de Población e Inmuebles” – Proyecto BPR-BID en países de la Comunidad Andina – Federico Segui.

El INE, para alcanzar los objetivos estratégicos de mejora de procesos y uso intensivo de los datos administrativos, está alineado con estos modelos para la implementación de los procesos de producción estadística.

# 4

## Objetivos y estrategias

---

4.1. Ejes estratégicos y líneas de acción

---

4.2. Mapa estratégico

---

4.3. Perspectivas estratégicas

---

4.3.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

---

4.3.2. Perspectiva de los procesos internos

---

4.3.3. Perspectiva de los usuarios

---

4.3.4. Perspectiva financiera

---

## 4.1. Ejes estratégicos y líneas de acción

---

### 1. Fortalecimiento institucional

Líneas de acción:

- Fortalecer los recursos humanos.
- Mejorar las condiciones de trabajo y el clima laboral.
- Adecuar las vacantes a las necesidades del organismo y realizar los llamados correspondientes.
- Estandarizar la realización de trabajos especiales.
- Capacitar continuamente.
- Mejorar la comunicación interna.
- Automatizar e informatizar de los procesos administrativos.

### 2. Fortalecimiento de la comunicación con los usuarios

Líneas de acción:

- Establecer protocolos de publicación de metadatos y microdatos.
- Fortalecer los canales y medios de comunicación.
- Utilizar herramientas de visualización de datos.
- Evaluar la satisfacción de los usuarios.
- Actualizar el catálogo de metadatos y microdatos.

### 3. Mejora de la calidad y oportunidad de las estadísticas

Líneas de acción:

- Implementar estándares de calidad en procesos y productos del INE.
- Fortalecer las estadísticas económicas.
- Implementar cambios de base de los índices:
  - IPC
  - IMS
  - ICC
  - IPPN
  - IVFIM
- Realizar un nuevo Censo de Población y Viviendas.
- Diseñar la metodología de la nueva Encuesta de Expectativas Empresariales.
- Reingeniería de la eCh 2021.
- Generar nueva línea de pobreza por el método del ingreso e indicador de pobreza multidimensional.

### 4. Innovación en la producción estadística

Líneas de acción

- Fomentar el uso intensivo de Registros Administrativos.
- Desarrollar un Sistema Integrado de Registros Estadísticos (SIRE).
- Crear nueva ley sobre uso de registros administrativos.
- Implementar inventario de registros administrativos.
- Evaluar la calidad de los registros administrativos.
- Fomentar la innovación y uso de la tecnología.
- Implementar herramientas de gestión y planificación.
- Implementar herramientas de gestión de procesos administrativos.

- Automatizar e informatizar los procesos.
- Implementar el Sistema de Monitoreo de Relevamiento (SMR).
- Desarrollar nuevos sistemas para índices de precios y volumen físico.
- Implementar herramientas tecnológicas de vanguardia como:
  - Geoestadísticos,
  - Geodatabase,
  - BigData,
  - Machine Learning,
  - Webscraping.

## 5. Promover la investigación

Líneas de acción:

- Promover Estudios Económicos y Sociodemográficos.
- Generar y participar en concursos internos y externos para la realización de investigaciones en temas estadísticos.
- Fomentar la creación de artículos basados en trabajos realizados en el INE.
- Establecer series de tiempo históricas.
- Difundir proyectos de investigación.
- Crear red de investigadores internos y externos.
- Desarrollar una plataforma web de investigación.

## 6. Fortalecimiento de la coordinación del Sistema Estadístico Nacional

Líneas de acción:

- Elaborar y mantener actualizado un Plan Estadístico Nacional.
- Crear un Inventario Operaciones Estadísticas.
- Capacitar en temas estadísticos al SEN.
- Coordinar con Intendencias.
- Crear Mesas Sectoriales.
- Crear un Inventario y evaluar la calidad de los Registros Administrativos.
- Certificar la calidad de las Operaciones Estadísticas.
- Adoptar estándares geoestadísticos.
- Establecer canales de conexión de registros administrativos.

## 4.2. Mapa estratégico

El mapa estratégico representa cómo la organización crea valor, en el caso del INE valor público. El mapa estratégico, según la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), organiza por perspectiva los objetivos estratégicos que representan la estrategia del INE para alcanzar su misión y visión.

El CMI establece que las perspectivas en que se organiza el mapa estratégico se encuentran interrelacionadas y la creación de valor público ocurre de modo interdependiente. Las cuatro perspectivas del mapa estratégico se definen de la siguiente manera:

1) **Aprendizaje y crecimiento:** comprende el capital humano, los recursos tecnológicos y la innovación como la base para el desarrollo y crecimiento de la organización, entendidos como la combinación de los tres factores dentro de procesos de mejora continua. En esta perspectiva se busca responder a la siguiente pregunta: ¿cómo el INE debe aprender y mejorar para lograr su visión?

2) **Procesos internos:** es donde se crean y entregan las propuestas de valor de la organización. Están dirigidos a las áreas sustantivas de la organización cuya responsabilidad es producir los bienes y servicios para los cuales ha sido creada. Para satisfacer a los usuarios y ser eficiente con los fondos públicos, ¿cuáles son los procesos clave en los cuales el INE se debe destacar?

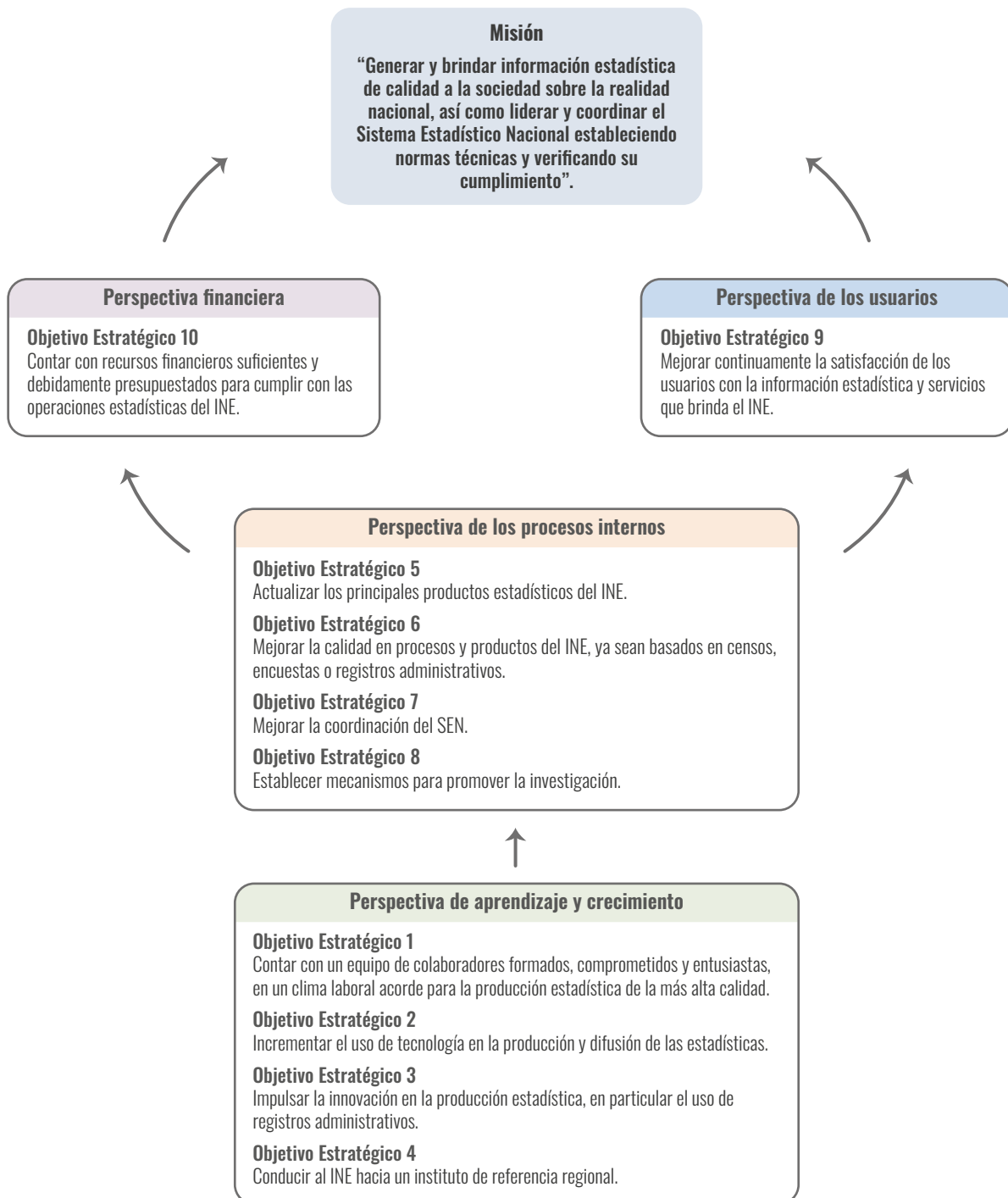


3) La **perspectiva de los usuarios**: se concentra en la satisfacción de los grupos que reciben los servicios de la organización. ¿Cómo el INE debe prestar atención a los usuarios para alcanzar su visión?, ¿cómo el INE crea valor público para sus usuarios?

4) La **perspectiva financiera**: hace referencia a los recursos presupuestarios que requiere la organización para su debido funcionamiento. ¿Cómo el INE agrega valor para sus usuarios mientras se mantiene el presupuesto bajo control y se hace un uso eficiente de los recursos?

El mapa estratégico proporciona una visión integral de la estrategia y permite un análisis causal entre objetivos y perspectivas. En la siguiente figura se muestran los objetivos para cada una de las perspectivas del mapa estratégico del INE.

Figura 5. Mapa estratégico del INE



## 4.3. Perspectivas estratégicas

---

### 4.3.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

---

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa los cimientos del proceso de producción estadística y por eso está ubicada en la base del mapa estratégico. Contar con personal suficiente y adecuadamente capacitado, junto con el equipamiento tecnológico apropiado y buscando continuamente la innovación, es lo que permite mejorar los procesos y productos estadísticos que elabora el INE.

Se llevará a cabo un diagnóstico de las necesidades de personal, definiendo sus perfiles y competencias, junto con los requerimientos de capacitación. Luego, se elaborará un plan de capacitación con base en las necesidades detectadas.

#### Objetivo Estratégico 1

Contar con un equipo de colaboradores formados, comprometidos y entusiastas, en un clima laboral acorde para la producción estadística de la más alta calidad.

##### Acción Estratégica 1.1

Diseñar e implementar un plan de capacitación con un programa de capacitación anual.

##### Acción Estratégica 1.2

Llenar cargos de conducción.

##### Acción Estratégica 1.3

Fortalecer las competencias de las diferentes áreas a partir de las descripciones de tareas.

##### Acción Estratégica 1.4

Generar estrategias para brindar en forma eficiente las condiciones de trabajo, salud y clima laboral.

##### Acción Estratégica 1.5

Establecer mecanismos para fortalecer la comunicación interna.

##### Acción Estratégica 1.6

Automatizar e informatizar los procesos administrativos.

##### Acción Estratégica 1.7

Capacitar internamente en herramientas de uso extendido tales como Tableau, R y Pentaho.

#### Objetivo Estratégico 2

Incrementar el uso de tecnología en la producción y difusión de las estadísticas.

##### Acción Estratégica 2.1

Implementar el uso de Tableau como herramienta de análisis visual.

##### Acción Estratégica 2.2

Implementar herramientas de gestión y planificación.

##### Acción Estratégica 2.3

Implementar herramientas de gestión de procesos administrativos.

##### Acción Estratégica 2.4

Implementar SMR en la ECH.

##### Acción Estratégica 2.5

Desarrollar nuevo sistema para IPC.

#### Acción Estratégica 2.6

Desarrollar nuevo sistema para IMS.

#### Acción Estratégica 2.7

Desarrollar nuevo sistema para ICC.

#### Acción Estratégica 2.8

Desarrollar nuevo sistema para IPPN.

#### Acción Estratégica 2.9

Desarrollar nuevo sistema para IVFIM.

#### Acción Estratégica 2.10

Implementar la Geodatabase y Geoportal.

#### Acción Estratégica 2.11

Explorar el uso de tecnologías vanguardistas (BigData, Machine Learning, Webscraping).

#### Acción Estratégica 2.12

Implementar el uso de R como herramienta estándar de procesamiento y análisis de datos.

#### Acción Estratégica 2.13

Implementar Pentaho como herramienta estándar de extracción, transformación e integración de Registros Administrativos.

#### Acción Estratégica 2.14

Implementar un Data Warehouse estadístico.

### Objetivo Estratégico 3

Impulsar la innovación en la producción estadística, en particular el uso de registros administrativos.

#### Acción Estratégica 3.1

Implementar un Sistema Integrado de Registros Estadísticos (SIRE).

#### Acción Estratégica 3.2

Elaborar un proyecto de ley sobre uso de registros administrativos.

#### Acción Estratégica 3.3

Generar y mantener un Inventario de registros administrativos.

#### Acción Estratégica 3.4

Implementar un sistema de evaluación de la calidad de registros administrativos.

#### Acción Estratégica 3.5

Implementar nuevos métodos de captura de información.

### Objetivo Estratégico 4

Conducir al INE hacia un instituto de referencia regional.

#### Acción Estratégica 4.1

Desarrollar cursos virtuales en temas estadísticos para la región.

#### Acción Estratégica 4.2

Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales tendientes al fortalecimiento y posicionamiento del INE como referente regional.

#### Acción Estratégica 4.3

Establecer acuerdos de cooperación horizontal con otros INE del mundo a través de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI).

#### Acción Estratégica 4.4

Participar en ámbitos internacionales vinculados a los estadísticos.

## 4.3.2. Perspectiva de los procesos internos

---

Esta perspectiva está orientada a la mejora de los procesos internos del INE para lograr la mejora continua de los productos y servicios que brinda. Se establecen objetivos y acciones estratégicas enfocadas en:

- Estandarización de procesos, documentación de procesos, procedimientos e instructivos.
- Mejora de la calidad de los procesos y productos.
- Uso de registros administrativos con fines estadísticos.
- Fortalecer la coordinación del SEN.
- Promover la investigación.

### Objetivo Estratégico 5

Actualizar los principales productos estadísticos del INE.

#### Acción Estratégica 5.1

Realizar un nuevo Censo de Población y Viviendas.

#### Acción Estratégica 5.2

Implementar el cambio de base del IPC.

#### Acción Estratégica 5.3

Implementar el cambio de base del IMS.

#### Acción Estratégica 5.4

Rediseñar la metodología de la ECH.

### Objetivo Estratégico 6

Mejorar la calidad en procesos y otros productos del INE, ya sean basados en censos, encuestas o registros administrativos.

#### Acción Estratégica 6.1

Implementar estándares de calidad en procesos y productos del INE, de acuerdo a estándares y buenas prácticas internacionales.

#### Acción Estratégica 6.2

Implementar el cambio de base del ICC.

#### Acción Estratégica 6.3

Implementar el cambio de base del IPPN.

#### Acción Estratégica 6.4

Implementar el cambio de base del IVFIM.

#### Acción Estratégica 6.5

Rediseñar la metodología de la encuesta de expectativas empresariales.

#### Acción Estratégica 6.6

Estandarizar la realización de trabajos especiales.

#### Acción Estratégica 6.7

Implementar un Sistema Integrado de Registros Estadísticos (SIRE).

#### Acción Estratégica 6.8

Centralizar en el área administrativa las tareas afines que actualmente se llevan adelante en otras áreas del Instituto.

#### Acción Estratégica 6.9

A nivel administrativo, implementar un sistema integrado de gestión para registrar y automatizar información, unificar procesos, costear resultados y evaluar la gestión.

#### Acción Estratégica 6.10

Actualizar la línea de pobreza en base a la ENGIH 2016-2017 y generar un nuevo indicador de pobreza multidimensional.

#### Acción Estratégica 6.11

Evaluar y mejorar la satisfacción de los informantes.

#### Acción Estratégica 6.12

Brindar reportes personalizados a informantes que cumplen con la entrega de información al INE.

### Objetivo Estratégico 7

Mejorar la coordinación del SEN.

#### Acción Estratégica 7.1

Elaborar y mantener actualizado un Plan Estadístico Nacional.

#### Acción Estratégica 7.2

Crear y mantener un Inventario Operaciones Estadísticas.

#### Acción Estratégica 7.3

Crear Plan de Capacitación del SEN.

#### Acción Estratégica 7.4

Coordinar acciones con Intendencias.

#### Acción Estratégica 7.5

Instalar Mesas Sectoriales.

#### Acción Estratégica 7.6

Crear y mantener un Inventario y evaluar la calidad de los registros administrativos.

#### Acción Estratégica 7.7

Establecer un marco de certificación de la calidad de las operaciones estadísticas del SEN.

#### Acción Estratégica 7.8

Implementar y facilitar la adopción de estándares geoestadísticos, coordinando con la IDE y el SEN.

#### Acción Estratégica 7.9

Establecer canales de conexión de registros administrativos entre el INE y organismos del SEN.

### Objetivo Estratégico 8

Establecer mecanismos para promover la investigación.

#### Acción Estratégica 8.1

Promover Estudios Económicos y Sociodemográficos.

#### Acción Estratégica 8.2

Implementar concursos internos de "ideas" y aplicar a fondos concursables externos para realización de investigación en temas estadísticos.

#### Acción Estratégica 8.3

Realizar artículos basados en trabajos realizados en el INE.

#### Acción Estratégica 8.4

Generar series de tiempo históricas.

#### Acción Estratégica 8.5

Difundir proyectos de investigación por medio de red de investigadores internos y externos y plataforma web de investigación. Historia institucional y de producción del INE (Censos, ECH, IPC, etc.).

### 4.3.3. Perspectiva de los usuarios

---

El foco de la producción estadística siempre estará en los usuarios, por lo tanto se tomarán acciones para mejorar y evaluar continuamente la satisfacción de los mismos acerca de los productos y servicios que brinda el INE. Asimismo, se implementarán acciones para mejorar los canales de comunicación con los usuarios.

#### Objetivo Estratégico 9

Mejorar continuamente la satisfacción de los usuarios con la información estadística y servicios que brinda el INE.

##### Acción Estratégica 9.1

Evaluar la satisfacción de los usuarios (Comité de usuarios, encuestas de satisfacción, gestión de quejas, etc.).

##### Acción Estratégica 9.2

Establecer protocolos de publicación de metadatos y microdatos.

##### Acción Estratégica 9.3

Mantener actualizado el catálogo de metadatos y microdatos.

##### Acción Estratégica 9.4

Desarrollar nuevos productos de comunicación.

##### Acción Estratégica 9.5

Instrumentar nuevos canales y medios de comunicación (INEduca, Instagram, YouTube).

##### Acción Estratégica 9.6

Incorporar nuevas herramientas de visualización de datos.

### 4.3.4. Perspectiva financiera

---

Este Organismo, cuyos cometidos sustantivos le asignan un rol fundamental en la coordinación y difusión de las estadísticas, requiere un respaldo presupuestal a su gestión que le permita desarrollar los objetivos que establece anualmente en la búsqueda de la excelencia y el posicionamiento como el órgano referente en su materia.

#### Objetivo Estratégico 10

Contar con recursos financieros suficientes y debidamente presupuestados para cumplir con las operaciones estadísticas del INE.

##### Acción Estratégica 10.1

Establecer mecanismos de coordinación entre las distintas Áreas del Instituto para determinar la necesidad adecuada de presupuesto.

##### Acción Estratégica 10.2

Crear un área de planificación y seguimiento financiero donde se realice el monitoreo permanente del presupuesto asignado a la Unidad Ejecutora y los ajustes correspondientes.

##### Acción Estratégica 10.3

Definir en coordinación con las otras Divisiones del Instituto un centro de gastos que permita monitorear la asignación y ejecución de los recursos financieros a los cometidos del Organismo.

##### Acción Estratégica 10.4

Crear un área de seguimiento, rendición de cuentas y evaluación final de los Proyectos Especiales y todo otro tipo de proyecto de cooperación con organismos externos.

#### Acción Estratégica 10.5

Gestionar financiera y administrativamente los recursos asignados en el marco de convenios de cooperación internacional establecidos para la mejora de los procesos y productos estadísticos.

#### Acción Estratégica 10.6

Establecer un sistema para la presupuestación de los proyectos especiales que el Instituto lleva adelante.

# 5

## Anexo

---

5.1. Glosario de siglas

---



## 5.1. Glosario de siglas

---

AUCI	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional
BPR-BID	Bienes Públicos Regionales - Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CMI	Cuadro de Mando Integral
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia
DDI	Iniciativa de Documentación de Datos (por sus siglas en inglés)
ECH	Encuesta Continua de Hogares
EFQM	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (por sus siglas en Inglés)
ENGIH	Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares
FODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GSBPM	Modelo Genérico del Proceso Estadístico (por sus siglas en inglés)
GSRBPM	Modelo Genérico de Procesos de Producción de Registros Estadísticos (por sus siglas en inglés)
ICC	Índice de Costo de la Construcción
IDE	Infraestructura de Datos Espaciales
IMS	Índice Medio de Salarios
INE	Instituto Nacional de Estadística
IPC	Índice de Precios del Consumo
IPPN	Índice de Precios al Productor de Productos Nacionales
ISO	Organización Internacional de Normalización (por sus siglas en inglés)
IVFIM	Índice de Volumen Físico de la Industria Manufacturera
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEN	Plan Estadístico Nacional
R	Programa R
SEN	Sistema Estadístico Nacional
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
SIRE	Sistema Integrado de Registros Estadísticos
SMR	Sistema de Monitoreo de Relevamiento
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UNECE	Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (por sus siglas en inglés)
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)







[www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)   

Diseño y diagramación: Departamento Difusión y Comunicación  
[difusion@ine.gub.uy](mailto:difusion@ine.gub.uy)