

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **The introduction of quality management tools in the Romanian public administration**

Cristea, Ana Ionela

3 December 2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51877/>  
MPRA Paper No. 51877, posted 03 Dec 2013 18:31 UTC

# **La introducción de los instrumentos de gestión de la calidad en la administración pública rumana**

**Ana Ionela Cristea<sup>1</sup>**

## **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo proporcionar una evaluación de la introducción de los instrumentos modernos de gestión de la calidad (Marco Común de Evaluación - CAF, Programas Plurianuales de Modernización-PMM, Balanced Scorecard y Benchlearning) en la administración pública rumana, después de la caída del comunismo en 1989 hasta 2012, necesarios para llevar a cabo el proceso de reforma administrativa.

**Palabras clave:** Administración Pública, Instrumentos, Gestión de la Calidad.

La introducción de los instrumentos de gestión de la calidad es una condición *sine que non* para avanzar en el proceso de reforma de la administración pública. En consecuencia, con el fin de asegurar y mejorar la calidad de gestión en la administración pública, en Rumanía se han incluido algunas medidas importantes<sup>2</sup>, de las que mencionamos:

*-la introducción de normas de calidad para el seguimiento y la evaluación de los servicios públicos y la actividad profesional de los funcionarios públicos;*

---

<sup>1</sup> Doctora en Relaciones Internacionales e Integración Europea por la Universidad Autónoma de Barcelona. E-mail: ana\_ionela\_cristea@yahoo.com

<sup>2</sup> Matei, L. and Lazar, C.G. (2011), "Managementul calitatii si reforma administratiei publice in unele state din sud-estul Europei. Analiza comparativa", *Economie teoretica si aplicata*, Vol.XVIII, No. 4(557), pág: 77- 78.

*-la creación de un número fijo de funcionarios públicos en conformidad con las normas de calidad para cada servicio público;*

*-el establecimiento de un sistema de planificación estratégica para cada autoridad pública en conformidad con los servicios públicos;*

*-la creación de esquemas de motivación para mejorar la calidad de los servicios públicos y estimular la innovación;*

*-el desarrollo e implementación de la "Carta de calidad de los ciudadanos", con el fin de presentar y evaluar los estándares de calidad en los servicios públicos;*

*- la aplicación de una guía de autoevaluación institucional en relación con la CAF;*

*-el desarrollo y la eficiencia de los servicios públicos electrónicos por la intervención pública y el desarrollo de la expedición y renovación de documentos de registro civil.*

En Rumania, la introducción de los instrumentos de gestión de la calidad en la administración pública rumana se hizo con la ayuda de la Unidad Central para la Reforma de la Administración Pública (UCRAP).

**La Unidad Central para la Reforma de la Administración Pública de Rumanía (UCRAP)** es una estructura especializada del Ministerio de Administración e Interior, sin personalidad jurídica, subordinada a la Secretaría de Estado para las comunidades locales, teniendo competencias en el campo de la reforma de la administración pública. Su misión es de iniciar, promover, facilitar y supervisar la aplicación de medidas estratégicas para reformar la administración pública en Rumanía, con la implicación de interlocutores de la administración pública, el mundo académico, el sector privado y la sociedad civil.

Las principales atribuciones de la Unidad Central para la Reforma de la Administración Pública son las siguientes: supervisar la aplicación de las disposiciones de las estrategias y programas de reforma de la administración pública, con base en el Programa del Gobierno; participar en el desarrollo, junto con los ministerios y otros órganos centrales de la administración pública, de los documentos estratégicos que abarcan los aspectos de la reforma de la administración pública; desarrollar proyectos y colaborar con otras instituciones y estructuras para el desarrollo / mejora de la

regulación con el fin de simplificar los procedimientos administrativos y el fortalecimiento de los derechos de los usuarios de los servicios públicos; proporcionar asesoramiento especializado a las autoridades públicas sobre las estrategias para la reforma institucional y la ejecución de los mismos; proponer y apoyar la introducción de nuevos instrumentos, mecanismos y procedimientos propios de una actividad de gestión pública eficiente; prestar asesoramiento y asistencia técnica a las autoridades administrativas públicas locales y centrales para poner en práctica las medidas de reforma; coordinar el plano técnico, el proceso de descentralización; desarrollar mecanismos específicos, aportar su experiencia y asistencia técnica a las autoridades centrales de la administración pública para desarrollar e implementar estrategias sectoriales para la descentralización; garantizar el seguimiento y la sostenibilidad de los proyectos PHARE en el ámbito de la actividad; desarrollar e implementar proyectos financiados por fondos nacionales y europeos para apoyar el proceso de reforma de la administración pública; colaborar, iniciar y desarrollar asociaciones con las autoridades de la administración pública, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas, empresas, sociedad civil, según corresponda, sobre cuestiones que conciernen a la reforma de la administración pública y , por último, promover la introducción de las nuevas tecnologías de la comunicación como elementos clave en la reducción del costo de operación del sistema de la administración pública y para aumentar la visibilidad de las acciones de reforma.<sup>3</sup>

Para apoyar el proceso de la reforma de la administración pública, la Unidad Central de la Reforma de la Administración Pública ha iniciado el proceso de introducción de los siguientes instrumentos: los programas plurianuales de modernización (PMM) y el marco de auto-evaluación del funcionamiento de las instituciones de la administración pública (Marco Común de Evaluación - CAF).

---

<sup>3</sup> Datos extraídos de las páginas web: [http://www.mai.gov.ro/index07\\_3.htm](http://www.mai.gov.ro/index07_3.htm) ; [http://modernizare.mai.gov.ro/UCRAP/faces/wcm/templates/page/home.jspx?\\_afzLoop=1124065052186677&\\_afzWindowMode=0&\\_adf.ctrl-state=12ovw55zp1\\_17](http://modernizare.mai.gov.ro/UCRAP/faces/wcm/templates/page/home.jspx?_afzLoop=1124065052186677&_afzWindowMode=0&_adf.ctrl-state=12ovw55zp1_17), consultadas el 16 de noviembre de 2012.

**Los programas plurianuales de modernización (PMM)**<sup>4</sup> son una herramienta moderna y desarrollada, puesta a disposición de la administración pública por parte de la Unidad Central para la Reforma de la Administración Pública, a través de la cual se realiza la planificación estratégica de la modernización de la administración pública local y central. Estos programas se basan en los principios de la gestión estratégica y tratan cuestiones tales como la organización interna, la gestión de recursos humanos, las nuevas tecnologías de información y comunicación, la administración pública y la calidad de los servicios públicos.

Iniciados en julio de 2003, los programas plurianuales de modernización (PMM) se definen por tres documentos<sup>5</sup>:

*-la propia estrategia de modernización que describe el contexto de cada institución, las prioridades nacionales, acciones para modernización y procedimientos de implementación, seguimiento y evaluación;*

*-el Plan de Acción que incluye medidas destinadas, resultados esperados, indicadores de progreso, plazos de cumplimiento, responsables y fuentes de financiación;*

*-el informe anual de seguimiento que cuantifica el logro de los objetivos, la reprogramación de las acciones pendientes y la introducción de nuevas prioridades en el plan de acción para la aplicación de los programas para el próximo año.*

Según el informe hecho por el Instituto Europeo de Rumanía, las principales conclusiones tras la aplicación de este instrumento de modernización son las siguientes<sup>6</sup>:

*-la opinión general es favorable a la aplicación de los PMMs en las instituciones públicas y no se considera como una simple actividad burocrática;*

---

<sup>4</sup> Informe UCRAP “Ghid de elaborare si implementare a Programului Multianual de Modernizare (PMM)” disponible en la página web: <http://modernizare.mai.gov.ro/UCRAP/wcm/idc/groups/public/documents/document/mdaw/mday/~edisp/UCRAP006202>, consultada el 16 de noviembre de 2012.

<sup>5</sup> Profiroiu, M. et al.(2006), “Reforma administratiei publice in contextul integrarii europene”, *Studii de impact III*, Institutul European din Romania,pág:11.

<sup>6</sup> Idem, pág:12.

*-la mitad de los entrevistados consideran la implementación de este instrumento como un factor eficaz en la modernización de la administración pública;*

*-la otra mitad considera favorable la aplicación, pero al mismo tiempo señala dificultades importantes en el proceso de aplicación;*

*-las principales dificultades están relacionados con la falta de un fondo especial para apoyar las medidas de modernización contenidas en los planes de acción PMM;*

*-la implementación de este instrumento ha determinado resultados positivos en el campo de comunicación y tecnología de la información;*

*-los resultados menos notables se han logrado en el campo de las acciones encaminadas en la gestión de recursos humanos. En definitiva, más de la mitad de las personas encuestadas reportaron resultados non-significativos en la aplicación de los PMM.*

**El marco de auto-evaluación del funcionamiento de las instituciones de la administración pública (Marco Común de Evaluación - CAF)** es un instrumento fácil de utilizar para ayudar a las organizaciones del sector público a utilizar técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento. Diseñado en 2000 por el Grupo Innovador de Servicios Públicos (IPSG) de la Comisión Europea, este instrumento tiene cuatro objetivos principales<sup>7</sup>:

*- Introducir a la administración pública de forma progresiva, en los principios de gestión de calidad total y guiarla por medio del conocimiento y la utilización de la autoevaluación, a partir de la Planificación y el Desarrollo de actividades hasta completar el ciclo “Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar” (PDCA);*

*- Facilitar la autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora;*

*- Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad tanto en el sector público como privado;*

*- Facilitar el “benchlearning” entre las organizaciones del sector público.*

---

<sup>7</sup> [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/caf-educacion\\_es.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/caf-educacion_es.pdf), consultada el 16 de noviembre de 2012.

El Modelo CAF se basa en cinco criterios y cuatro resultados, tal como se puede ver en el siguiente cuadro:

<b>Criterio</b>	<b>Sub criterio</b>
Criterio 1: Liderazgo	<p>1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores</p> <p>1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización, el desempeño y el cambio</p> <p>1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia</p> <p>1.4. Gestionar las relaciones con los políticos y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad</p>
Criterio 2: Estrategia y Planificación	<p>2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés</p> <p>2.2. Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés y los recursos disponibles</p> <p>2.3. Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización</p> <p>2.4. Planificar, implantar y revisar la modernización y la innovación</p>
Criterio 3: Personas	<p>3.1. Planificar, gestionar y mejorar con transparencia los Recursos Humanos de acuerdo con la estrategia y la planificación</p> <p>3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos individuales y de la organización</p> <p>3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la responsabilización (empowerment)</p>
Criterio 4: Alianzas y Recursos	<p>4.1. Desarrollar e implantar relaciones con asociados clave</p> <p>4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/clientes</p> <p>4.3. Gestionar las finanzas</p> <p>4.4. Gestionar la información y el conocimiento</p> <p>4.5. Gestionar la tecnología</p> <p>4.6. Gestionar las instalaciones</p>
Criterio 5: Procesos	<p>5.1. Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos de forma continua</p> <p>5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes</p> <p>5.3. Innovar los procesos con la participación de los ciudadanos/clientes</p>

<b>Resultado</b>	<b>Sub criterio</b>
Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes	6.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción de los ciudadanos/clientes 6.2. Indicadores utilizados para medir los resultados en los ciudadanos/clientes
Criterio 7: Resultados en las Personas	7.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción y de la motivación de las personas 7.2. Indicadores de resultados en las personas
Criterio 8: Resultados en la Sociedad	8.1. Resultados de las mediciones de percepción de los grupos de interés sobre el rendimiento social de la organización 8.2. Indicadores del rendimiento social establecidos por la organización
Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento	9.1. Resultados externos: Consecución de objetivos en términos de productos y efectos 9.2. Resultados internos

Fuente: [CAF 2006, el Marco Común de Evaluación. Mejorar una Organización por medio de la Autoevaluación](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_CAF_2006.pdf), [http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_CAF\\_2006.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_CAF_2006.pdf), consultada el 17 de noviembre de 2012.

En Rumanía, esta herramienta se aplicó en una fase piloto en 2004, en dos departamentos del Ministerio de Administración e Interior y la Agencia Nacional de los Funcionarios Públicos, pero a nivel nacional se puso en marcha en 2005 con el fin de aumentar la calidad de los servicios públicos<sup>8</sup>.

Según el informe del Instituto de Administración Pública Europea sobre el alcance de la aplicación CAF<sup>9</sup>, podemos ver que la implementación de este instrumento en Rumanía tuvo un carácter obligatorio, tal como se puede ver en el siguiente cuadro:

<sup>8</sup> Matei, L. y Lazar, C.G. (2011), *Op. Cit.*, pág: 77.

<sup>9</sup> Staes, P. and Thijs, N. (2005), Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years, pág:4, disponible en :

[http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/Scope2005\\_3\\_6.pdf](http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/Scope2005_3_6.pdf), consultada el 17 de noviembre de 2012.

Voluntario (9 países)	Recomendado (15 países)	Obligatorio (3 países)
Austria, Estonia, Finlandia, Irlanda, Italia, Latvia, Holanda, Portugal, Gran Bretaña	Bélgica, República Checa (nivel local), Alemania, Dinamarca, Grecia, España, Francia, Hungría, Lituania, Luxemburgo, Polonia, Suecia, Eslovenia, Eslovaquia, Noruega	República Checa (nivel central), Eslovaquia (nivel central), Rumanía

Fuente: [http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/Scope2005\\_3\\_6.pdf](http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/Scope2005_3_6.pdf), consultada el 17 de noviembre de 2012.

En este contexto, la UCRAP empezó en septiembre de 2005 el proceso de implementación del CAF en las instituciones públicas, de tal forma que hasta el 13 de diciembre de 2006, 23 instituciones habían desarrollado el proceso de autoevaluación<sup>10</sup>.

La aplicación del CAF se desarrolló en cuatro fases:

-*primera fase*- sesiones de formación sobre gestión de la calidad - CAF para la alta dirección en las instituciones públicas;

-*segunda fase*- sesiones de formación sobre gestión de la calidad - CAF para los funcionarios públicos en todos los consejos departamentales y en las instituciones de la prefectura;

-*tercera fase*- la Unidad Central de la Reforma de la administración pública ha recibido las solicitudes de apoyo técnico de las autoridades públicas;

-*cuarta fase*- el equipo CAF de la Unidad Central de la Reforma de la administración pública ayudó a las autoridades públicas en la gestión del ejercicio en sitio.

Las áreas principales propuestas para mejorar son: la comunicación interna (la redacción de las comunicaciones internas, la creación de una red de la intranet, introduciendo una gestión integrada de documentos), la planificación estratégica (la revisión de la estrategia de modernización plurianual), la motivación del empleado (su participación en la elaboración del plan de acción para la institución, en la redacción de

<sup>10</sup>Según el informe UCRAP „Implementarea CAF în administratia publica din Romania.”

las comunicaciones internas y la modernización del plan plurianual a través de grupos de trabajo), la medición de los resultados tanto para el personal y los beneficiarios (estableciendo una serie de indicadores) y la satisfacción de los ciudadanos (fueron elaborados cuestionarios con el fin de tener una idea clara sobre su satisfacción).

Según el cuadro de abajo, podemos notar que tras la adhesión a la Unión Europea, la implementación de estos dos instrumentos en la administración pública se hizo en un número reducido de instituciones.

Nombre indicador	Numero instituciones que implementan el instrumento PMM			
Valor indicador	2009	2010	2011	2012
	11	6	6	10

Nombre indicador	Numero instituciones que implementan el instrumento CAF			
Valor indicador	2009	2010	2011	2012
	10	6	6	10

Fuente: Plano Estratégico del Ministerio de Administración e Interior para 2010-2013, pág: 33.

Después de la adhesión de Rumanía, más exacto en 2009, la UCRAP inicia un proyecto, titulado “Mecanismos modernos para una administración eficiente”, que consta en el desarrollo de nuevos instrumentos y metodologías para la modernización de la administración pública rumana. El proyecto tiene como novedad la introducción de dos nuevos instrumentos modernos de gestión, Balanced Scorecard y Benchlearning, que complementan la implementación anterior de la CAF y PMM. La introducción de estos instrumentos tiene por objeto mejorar las actividades, los procesos de comunicación y se alinean con el papel y las responsabilidades de otros organismos públicos con los que coopera.

Por tanto, el nuevo proyecto pretende desarrollar nuevos métodos de aplicación de la CAF y PMM, introducir Balanced Scorecard (BSC) como herramienta estratégica para la gestión del desempeño en la administración pública y establecer Benchlearning como una herramienta para el intercambio de experiencias en las instituciones de administración pública.

Mediante el **Balanced Scorecard (BSC)**, las instituciones de la administración pública pueden planificar, coordinar y supervisar el desempeño organizacional. El instrumento BSC analiza la estrategia de las instituciones desde cuatro perspectivas (financiera, procesos internos, aprendizaje y desarrollo) y permite la transposición de objetivos estratégicos en objetivos operacionales, medidas, indicadores y metas hasta el último nivel organizacional. La implementación del proyecto piloto Balanced Scorecard se realizó en seis instituciones de la administración pública, tal como sigue: el Ayuntamiento del Sector 2 de Bucarest, el Ayuntamiento de Botosani, el Consejo del Condado de Gorj, el Consejo del Condado de Braila, la Prefectura Timis y la Prefectura Giurgiu.<sup>11</sup>

El **Benchlearning** se basa en los mejores resultados obtenidos por otras instituciones. El principal objetivo para establecer las actividades de aprendizaje, mediante el intercambio de experiencias, es buscar nuevas formas de mejorar el rendimiento global de la institución. Benchlearning es un medio por el cual las instituciones públicas pueden ahorrar importantes recursos en el desarrollo y la implementación de mecanismos que ya han sido probados con éxito por otras instituciones similares. En Rumania, la implementación del proyecto piloto se realizó solo en dos de las seis instituciones mencionadas antes.<sup>12</sup>

Tras la implementación del proyecto antes mencionado, el Ministerio de Administración e Interior, mediante la Unidad Central de Reforma de la Administración Pública, organizó una conferencia el 11 de octubre de 2011, para presentar los resultados conseguidos. El proyecto tuvo como objetivo crear un sistema integrado de gestión en las autoridades públicas centrales y locales, basado en el método *PDCA: Plan (Planificar), Do (Hacer), Check (Verificar), Act (Actuar)*. En la conferencia se presentaron los resultados más importantes alcanzados por el proyecto, tales como: los

---

<sup>11</sup> Datos extraídos de la página web: <http://www.balancedscorecardinromania.ro/BSC/implementarea-balanced-scorecard-in-institutiile-publice-din-romania-%E2%80%93-perspective-din-partea-participantilor-la-proiect-prefectura-giurgiu/>, consultada el 16 de noviembre de 2012.

<sup>12</sup> Datos extraídos de la página web: <http://modernizare.mai.gov.ro>, consultada el 16 de noviembre de 2012.

instrumentos de desarrollo (CAF, PMM, Balanced Scorecard y Bench-learning) y las aplicaciones informáticas realizadas (el Sistema Integrado de Información UCRAP - Intranet, Extranet, Internet; el foro para los miembros de la Red Nacional de Modernización; la base de datos de los usuarios de CAF; la base de datos con ejemplos de buenas prácticas y las aplicaciones CAF online y Balanced Scorecard).<sup>13</sup>

La base de datos con ejemplos de buenas prácticas representa un paso importante en el logro del objetivo propuesto. Las instituciones públicas pueden acceder esta aplicación que contiene información sobre las mejores prácticas, métodos, técnicas y mecanismos que pueden inspirar en el proceso de reforma y modernización. Las mejores prácticas incluidas en la base de datos hasta el momento fueron seleccionados en el primer concurso nacional de buenas prácticas y galardonado con el "Premio para la modernización de la administración pública", organizado por UCRAP. Así, de las 24 mejores prácticas seleccionadas que han sido incluidas en la base de datos, solo 10 fueron premiadas.

En definitiva, ya hemos visto que Rumanía ha introducido algunos instrumentos de modernización administrativa, pero sin mucho éxito, ya que según el informe de la Comisión Europea del 2012 "Member states competitiveness performance and policies-Europa",<sup>14</sup> el rendimiento de Rumanía está por debajo de la media de la UE, principalmente debido a la menor disponibilidad de servicios de administración electrónica dirigidos a las empresas y a las limitaciones existentes para la aplicación de instrumentos modernos de gestión de los recursos humanos.

---

<sup>13</sup> Datos extraídos de la página web:

<http://modernizare.mai.gov.ro/UCRAP/wcm/idc/groups/public/documents/document/mdaw/mda1/~edisp/ucrap005403.pdf>, consultada el 20 de noviembre de 2012.

<sup>14</sup> Disponible en [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/monitoring-member-states/files/ro\\_country-chapter\\_ro.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/monitoring-member-states/files/ro_country-chapter_ro.pdf), consultada el 16 de febrero de 2013.

## **Bibliografía**

Informe CAF 2006, el Marco Común de Evaluación. Mejorar una Organización por medio de la Autoevaluación.

Informe de la Comisión Europea del 2012 “Member states competitiveness performance and policies-Europa.”

Informe UCRAP “Ghid de elaborare si implementare a Programului Multianual de Modernizare (PMM).”

Informe UCRAP „Implementarea CAF în administratia publica din Romania.”

Matei, L. and Lazar, C.G. (2011), “Managementul calitatii si reforma administratiei publice in unele state din sud-estul Europei. Analiza comparativa”, *Economie teoretica si aplicata*, Vol.XVIII, No. 4(557).

Plano Estratégico del Ministerio de Administración e Interior para 2010-2013.

Profiroi, M. et al.(2006), “Reforma administratiei publice in contextul integrarii europene”, *Studii de impact III*, Institutul European din Romania.

Staes, P. and Thijs, N. (2005), Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years.

Páginas web:

<http://www.balancedscorecardinromania.ro/BSC/implementarea-balanced-scorecard-in-institutiile-publice-din-romania-%E2%80%93-perspective-din-partea-participantilor-la-proiect-prefectura-giurgiu/>, consultada el 16 de noviembre de 2012.

[http://www.eipa.eu/files/File/CAF/caf-educacion\\_es.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/caf-educacion_es.pdf), consultada el 16 de noviembre de 2012.

[http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/Scope2005\\_3\\_6.pdf](http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/Scope2005_3_6.pdf), consultada el 17 de noviembre de 2012.

[http://www.mai.gov.ro/index07\\_3.htm](http://www.mai.gov.ro/index07_3.htm), consultada el 16 de noviembre de 2012.

<http://modernizare.mai.gov.ro>, consultada el 16 de noviembre de 2012.

<http://modernizare.mai.gov.ro/UCRAP/wcm/idc/groups/public/documents/document/mdaw/mda1/~edisp/ucrap005403.pdf>, consultada el 20 de noviembre de 2012.