



INTENDENCIA DE  
SALTO



espacio de inclusión  
digital

antel  
integra

## Uruguay, País de Calidad

*Herramientas para el logro de la efectividad en el sector público.*

Ing. Quím. Gonzalo Blasina  
Salto, 18 de marzo de 2014



**Es una persona jurídica de derecho público no estatal, creado por el Artículo 175 de la Ley N° 17930, de fecha 19 de diciembre de 2005**

# Principales cometidos del Instituto

- **Orientar y coordinar las acciones de un Sistema Nacional de Calidad.**
- **Promover la competitividad de las empresas como medio para incrementar las exportaciones.**
- **Propender a la capacitación y formación de recursos humanos en la calidad de la gestión empresarial.**
- **Propender la mejora de las organizaciones públicas (de los Gobiernos Nacionales y Departamentales) y privadas.**
- **Administrar el Premio Nacional de Calidad.**
- **Presidir El Comité de S.U.N.A.M.E.C.**

**Nuestros**

**Valores**



● Trabajar CON no solo PARA los clientes.

● Estar comprometidos con la calidad y la efectividad de nuestros programas.

● Ser innovadores.

● Promover y trabajar en equipo.

● Ser una referencia para nuestros clientes, pares y el sector.



# ¿Qué significa Calidad?



# Taiichi Ohno

**Todas las decisiones deben basarse en estos principios:**

**“¿El costo puede realmente bajarse?”**

**“¿Esta acción puede ayudar al desempeño global de la organización?”**

# Philip Crosby

**TQM significa que estamos comprometidos a realizar acciones en todos los niveles de la organización para estar seguros que se logra la calidad.**

# Philip Crosby

**Calidad significa conocer los requisitos del cliente claramente y luego satisfacerlos.**

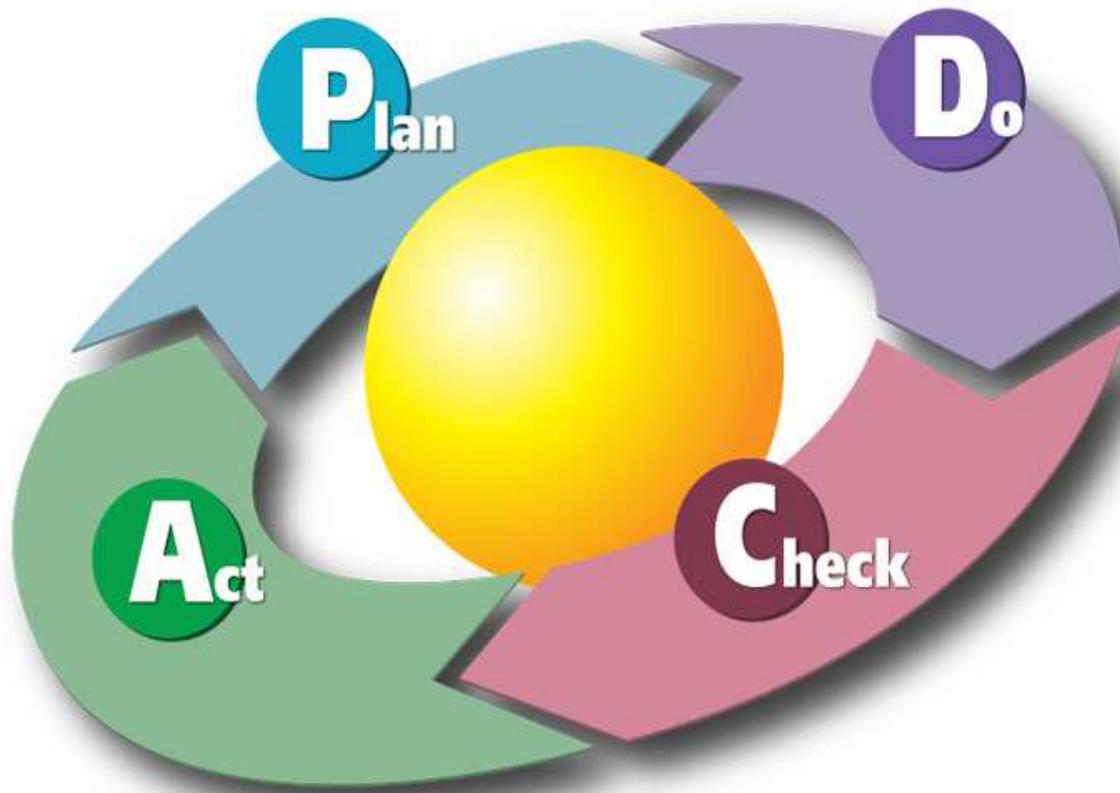
**Calidad significa lograr que los clientes, proveedores y empleados sean exitosos.**

Philip Crosby, "Completeness"

- orbis
- Según Ishikawa, la filosofía de la Calidad Total debe basarse en tres pilares:

- Satisfacción de los clientes
- Mejora continua de los procesos
- Desarrollo del personal





**PLANIFICAR** lo que se pretende alcanzar, incluyendo con ello la incorporación de las observaciones a lo que se viene realizando.

**HACER** o llevar adelante lo planeado.

**VERIFICAR** que se haya actuado de acuerdo a lo planeado así como los efectos del plan.

**ACTUAR** a partir de los resultados a fin de incorporar lo aprendido, lo cual es expresado en observaciones y recomendaciones.

# Calidad implica Cultura Organizacional

## Cultura:

Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización.



# Cambio conceptual

Cuando el mundo cambia no tenemos otra opción de **adaptarnos al cambio**. No es posible aferrarse a los conceptos que ya no existen si no deseamos que nuestra existencia desaparezca con ellos.



A landscape photograph showing a vast green field in the foreground, a small pond in the middle ground, and a line of trees in the background under a bright blue sky with scattered white clouds. The text is overlaid in the center of the image.

# **Beneficios de aplicación de los modelos**

## A nivel general

- **Sistematiza y estandariza la gestión**
- **Aumenta la productividad e incrementa la rentabilidad de su negocio**
- **Posiciona a nivel nacional e internacional**
- **Facilita el acceso a nuevos mercados**
- **Genera confianza en los clientes**

## A nivel Cliente

- **Mejora la imagen de la organización frente al cliente**
- **Logra índices mayores de satisfacción del cliente**
- **Aumenta la certidumbre y confianza de sus clientes e inversionistas sobre la solidez de su empresa**
- **Fomenta la **ATRACCIÓN, RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN****

## A nivel Personal

- **Mejora el clima organizacional**
- **Motiva al personal por el involucramiento y la capacitación requeridos para la implantación del Modelo**
- **Promueve la FIDELIZACIÓN Y EL COMPROMISO**

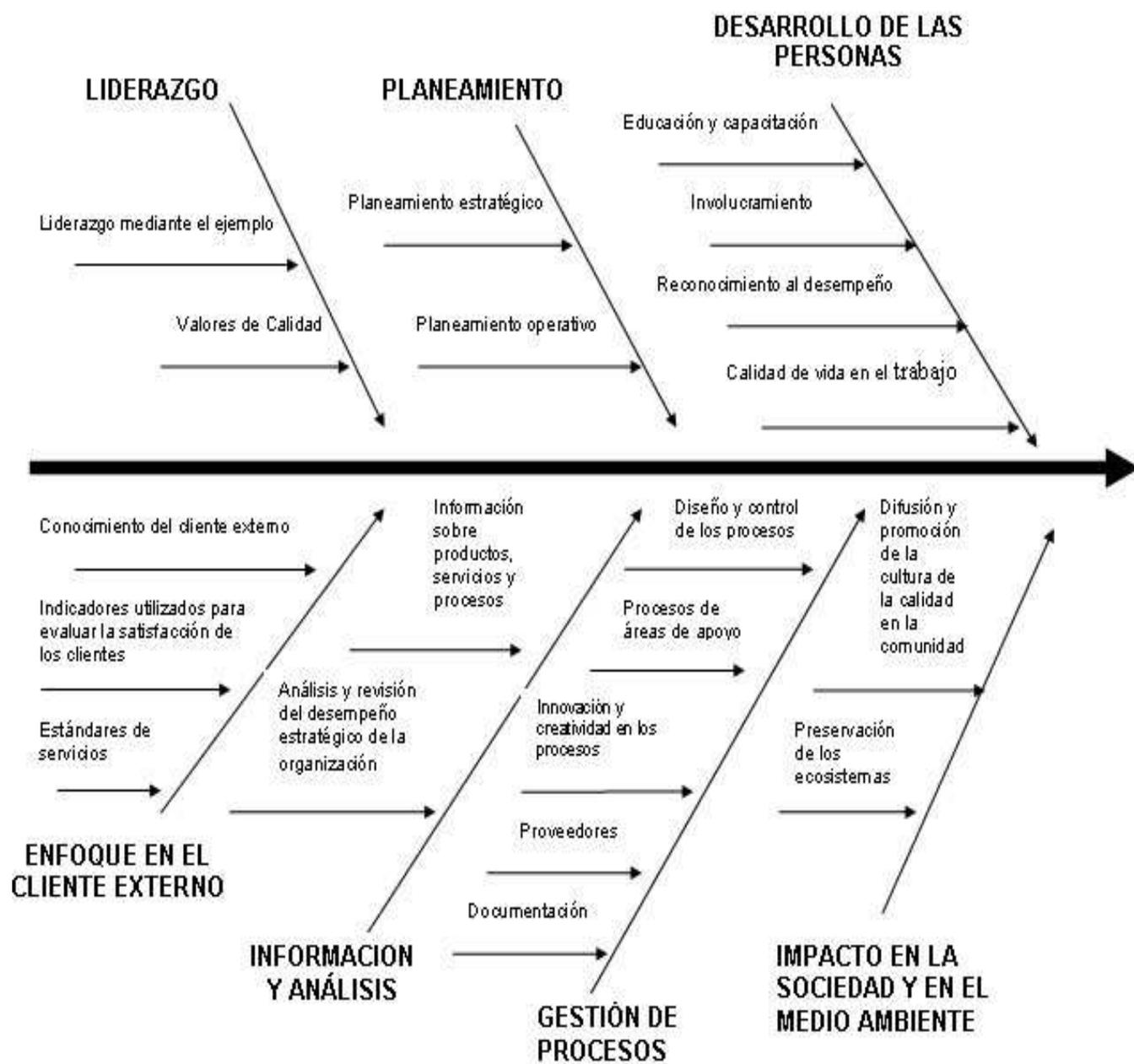


# Modelos escalados de acuerdo a las dimensiones de las organizaciones

El Modelo de Mejora Continua Uruguayo, desarrollado por INACAL, es una herramienta completa para mejorar la competitividad de las organizaciones



Nota: Los Modelos completos se pueden descargar sin costo de: [www.inacal.org.uy](http://www.inacal.org.uy)



- RESULTADOS**
- Resultados de la satisfacción del cliente externo.
  - Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores.
  - Resultados de desarrollo de las personas.
  - Resultados del mercado.
  - Resultados Financieros





 **MIEMDINAPYME**  
Asociación de Promotores de Inversión y Desarrollo de Empresas

 **INACAL**  
**INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD**  
URUGUAY

**PREMIO**  
**Compromiso**  
**con la Gestión**

# ¿Qué se necesita para aplicar el modelo

“Compromiso con la Gestión”?

Condiciones	Requerido	Conveniente
Convicción del (de los) principales)	✓ ✓	
Establecer una carga horaria fija semanal de trabajo		✓
Formar equipos, círculos, comités de calidad		✓ ✓
Al menos en el inicio, apoyo externo para interpretar y aplicar en forma efectiva la gestión		✓
Postularse al premio independientemente de su apreciación de su grado de evolución		✓ ✓

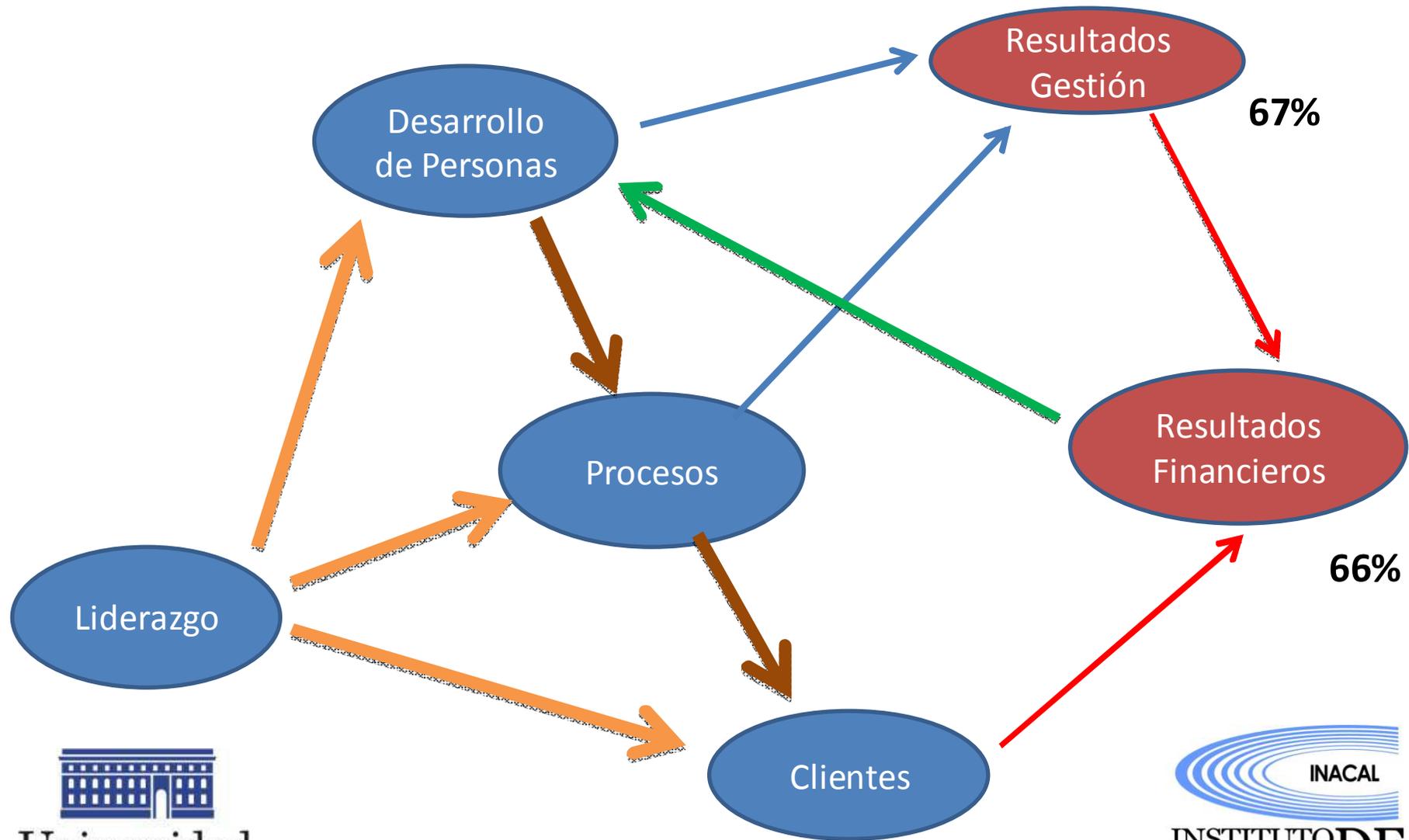
## Los reconocimientos que podrán otorgarse son

Premio Compromiso con la Gestión **ORO**, avance destacable

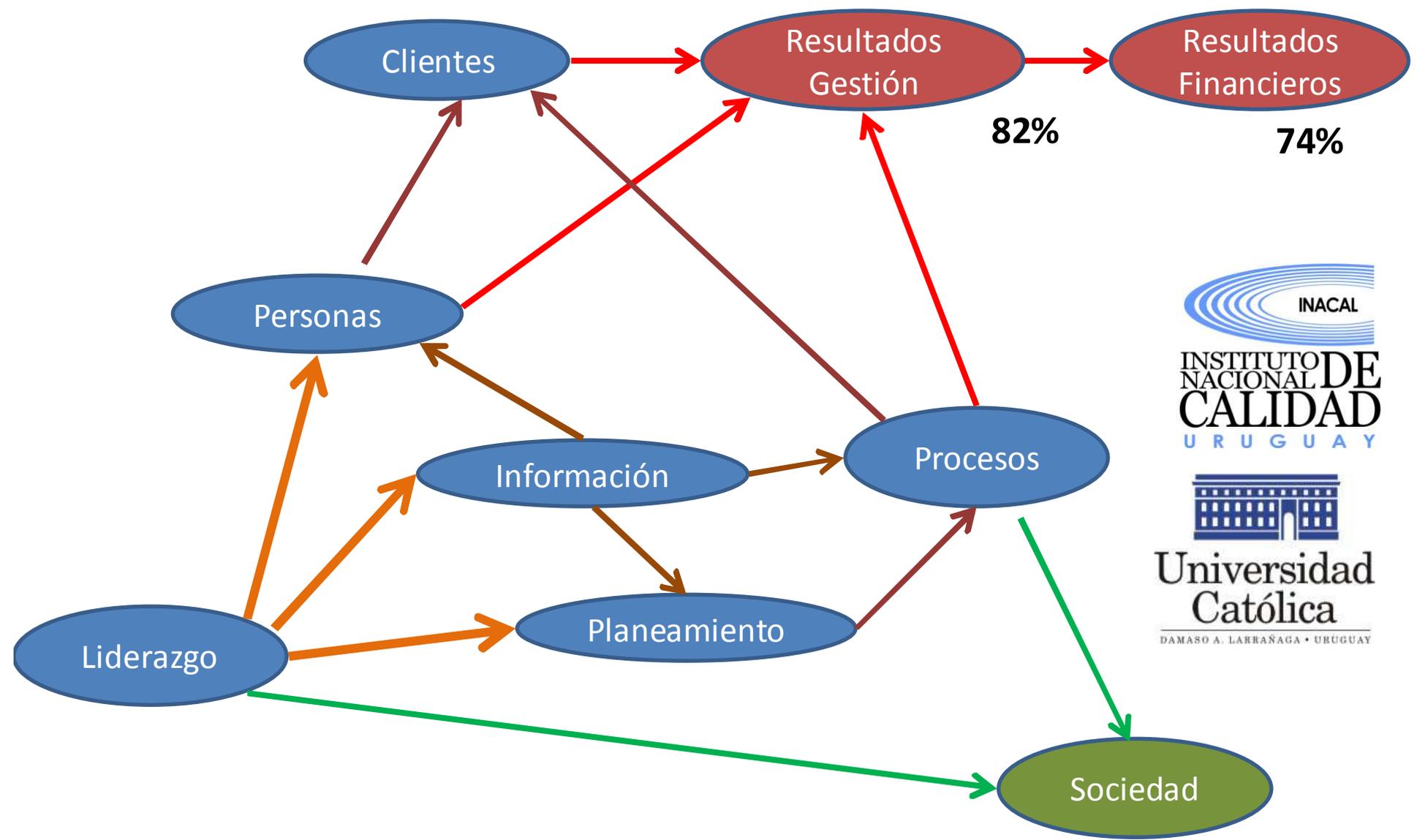
Premio Compromiso con la Gestión **PLATA**, avance significativo

Premio Compromiso con la Gestión **BRONCE**, avance medio

# Modelo Relacional Pymes



# Modelo Relacional Empresas Grandes





## ¿Quiénes pueden postularse?

Toda empresa que esté integrada de 1 a 5 personas y cumpla con el Reglamento correspondiente.

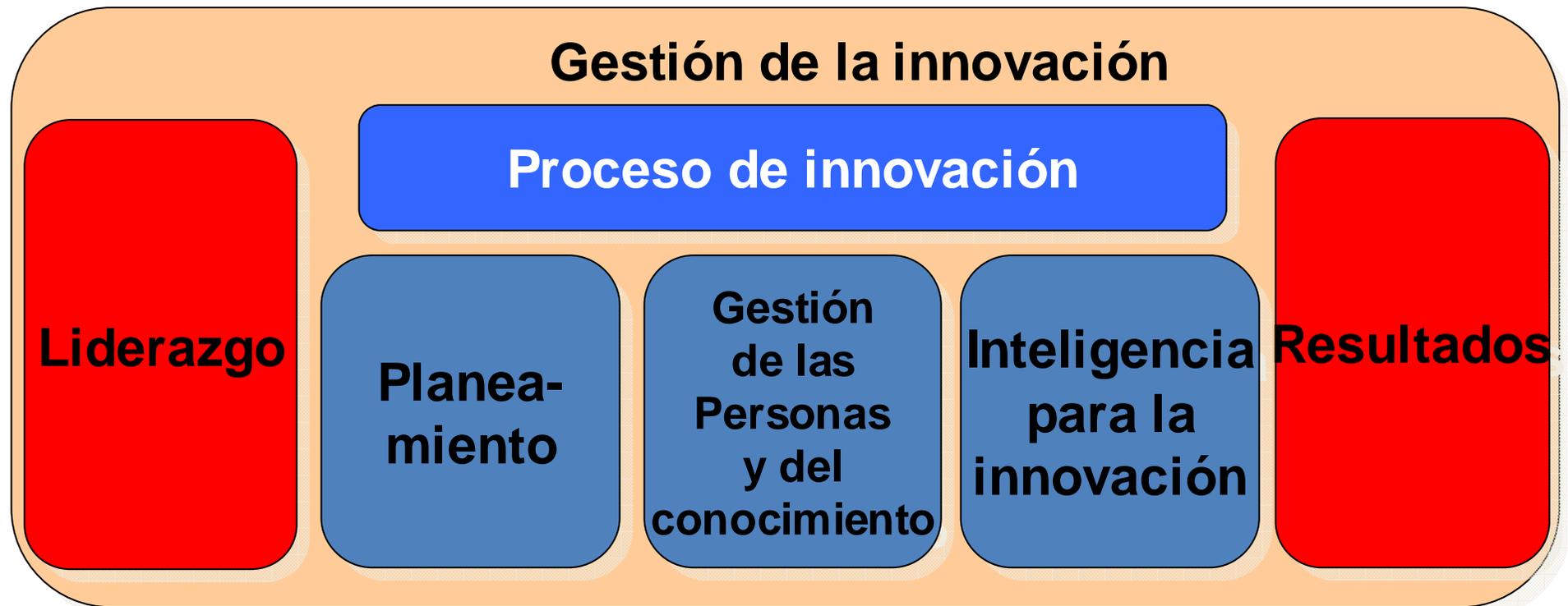


INACAL  
INSTITUTO DE  
NACIONAL DE  
CALIDAD  
URUGUAY

**INNOVAR**

**Modelo Uruguayo  
de Gestión de la  
Innovación**

# M.U.G.I.



**M**odelo **U**ruguguayo de **G**estión de la **I**nnovación.  
Procura ser una guía para la implantación práctica de la gestión en cualquier organización, de cualquier actividad y tamaño, ya que es escalable y adaptable a todos los escenarios.

# *Modelo Compromiso con la Calidad en Turismo*

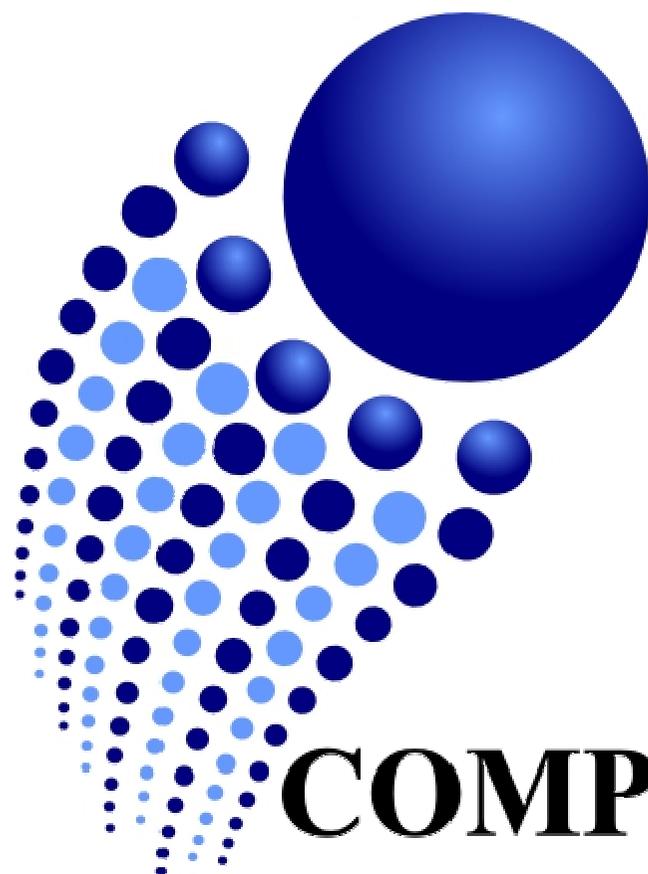


## Objetivos del Modelo



**Aprendizaje durante la aplicación**, ya que el Modelo ha sido concebido con el criterio de que, además de **herramienta de evaluación**, sea un texto **didáctico**. Para ello se explica cada Criterio en **lenguaje sencillo** así como el **objetivo y pautas para aplicarlo**.

**Obtener reconocimientos formales** por parte de INACAL y MINTUR, el que contempla tres grados de avance, y que sirve de estímulo y **reconocimiento externo** a la gestión de las empresas. Estos reconocimientos eran **antes** dificultosos de lograr tanto por **razones económicas** como por el esfuerzo necesario de su **escaso personal y de sus responsables**.



**PREMIO**  
**COMPROMISO**  
CON LA  
**GESTIÓN PÚBLICA**

orbis

Es un camino progresivo hacia  
la Gestión Total por Calidad



## Áreas del Modelo de Autoevaluación

Áreas	Puntaje
Liderazgo	100
Desarrollo de los funcionarios/as	75
Enfoque en grupos de interés	75
Gestión y mejora de los procesos	75
Proceso de comunicación	50
Desempeño global	125
<b>Total</b>	<b>500</b>

## ¿Cómo funciona?

- Para cada área se han explicitado un conjunto de prácticas que se han considerado básicas para lograr las máximas posibilidades de éxito (resultados y permanencia).
- Respecto a la medición: se proporciona una planilla de cálculo que mostrará los resultados de la autoevaluación.
- La autoevaluación se realiza de 1 a 5, de un estado inicial a un avance destacado.

Cada nivel de evaluación expresa una posible identificación del avance sobre cada práctica de gestión.

No se ha avanzado al respecto	Se ha analizado su realización	Hay evidencia que la acción requerida ha sido realizada	Hay evidencia que la acción requerida se ha realizado sistemáticamente	Hay evidencia que la acción requerida ha mejorado
1	2	3	4	5
Estado inicial	Avance parcial	Avance medio	Avance significativo	Avance destacable
La práctica de gestión correspondiente es nula o escasa.	Hay evidencia de que se ha discutido la posibilidad de implementar lo solicitado en la práctica de gestión, pero no se ha realizado aún.	Hay evidencia de la implantación de todo el contenido de la práctica de gestión, incluyendo la participación de los funcionarios y difusión de lo implantado en los casos que corresponda.	Hay evidencia que demuestra que la práctica de gestión: 1) se realiza sistemáticamente y 2) es evaluada: se ha medido su efectividad o nivel de cumplimiento del objetivo para el que fue implementada.	Se puede demostrar que la práctica de gestión ha sido mejorada: la forma en que se realiza actualmente la práctica de gestión es claramente mejor de cómo se hacía antes.

## ¿Quiénes pueden participar?

**Organizaciones públicas de hasta 199 personas y partes de éstas que, estén en condiciones de presentar objetivos y resultados propios, identificables del resto de la organización**



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



- **Informe de Retroalimentación, señalando los aspectos a destacar y las oportunidades de mejora, dependiendo de la etapa hasta la que acceda, para suplementar o ratificar sus propias conclusiones.**
- **El postulante adquiere experiencia porque agrega valor en lo profesional y personal estimulando la creación de una cultura de aprendizaje para la mejora continua.**

## Los reconocimientos que podrán otorgarse son

Premio Compromiso con la Gestión Pública **ORO**,  
avance destacable

Premio Compromiso con la Gestión Pública **PLATA**,  
avance significativo

Premio Compromiso con la Gestión Pública **BRONCE**,  
avance medio



# Ejemplos uruguayos

## Premio Compromiso con la Gestión Pública 2012

- **Dirección Nacional De Identificación Civil (PLATA)**
- **CTI Adultos del Hospital de Tacuarembó (PLATA)**
- **Servicio de Hemoterapia del Hospital de Tacuarembó (BRONCE)**
- **Banco de Leche Humana del Hospital de Tacuarembó (BRONCE)**
- **Centro Oncológico del Norte del Hospital de Tacuarembó (BRONCE)**
- **Centro Ceibal para la Educación de la Niñez y la Adolescencia (BRONCE)**
- **Fuerza Aérea Uruguay, Departamento de ingeniería, control de especificaciones, medición de componentes, calibración de instrumentos y soporte documental técnico. (BRONCE)**

# Premio Compromiso con la Gestión Pública 2013

## Categoría Bronce

- **Boletín de Valores de la Dirección Nacional de Vialidad, MTOP**
- **Sala de Lectura Infantil y Juvenil Mtra. Mabel Boggio de Sanna**
- **Unidad interdisciplinaria del dolor** - Hospital Español Dr. Juan José Crottogini
- **Oficina de atención al usuario** - Hospital Español Dr. Juan José Crottogini
- **Servicio de nefrología y accesos vasculares** - Hospital Español Dr. Juan José Crottogini
- **Servicio de farmacia** - Centro Hospitalario del Norte "Gustavo Saint Bois"
- **Centro oftalmológico** - Centro Hospitalario del Norte "Gustavo Saint Bois"
- **Servicio de Hematología y Trasplante de Progenitores Hematopoyéticos** –Hospital Maciel
- **Sello de Responsabilidad Socio – Ambiental** Intendencia de Río Negro
- **Departamento de Desarrollo Económico Local** Intendencia de Río Negro

# Premio Compromiso con la Gestión Pública 2013

## Categoría Plata

- Servicio de Emergencia Hospital Español Dr. Juan José Crottogini
- Servicio de Farmacia Hospital Español Dr. Juan José Crottogini
- Servicio de Imagenología Centro Hospitalario del Norte "Gustavo Saint Bois"
- Laboratorio Hospital Florida, ASSE
- Centro de Acceso a la Información Barrio Anglo- CAIBA  
Intendencia de Río Negro

# Premio Compromiso con la Gestión Pública 2013

## Categoría ORO

- **Área Técnica**  
Centro Ceibal para la Educación de la Niñez y la Adolescencia.
- **Secretaría General**  
Banco Central del Uruguay.
- **Red de atención primaria de Maldonado**  
Centro Auxiliar de Aiguá - ASSE

- Ganadores 2013



## Premio Nacional de Calidad 2013

Dirección Nacional de Identificación Civil

- *“Es imposible gerenciar bien confiando sólo en la conciencia, experiencia, intuición o métodos basados en ideas casuales de cada individuo.*

*Para ser exitosos necesitamos una actividad no sólo **científica** sino también **sistemática**, que no esté limitada solamente a un departamento, sino que sea practicada por toda la organización, y que alinee todos los esfuerzos de la misma en la satisfacción de los clientes. Esa actividad se llama **Gestión Total de Calidad.**”*

**Noriaki Kano**

¡Muchas gracias!



Tel. 2201 62 21

Dirección: Avenida Burgues 3208

Montevideo – Uruguay

[secretaria@inacal.com.uy](mailto:secretaria@inacal.com.uy)

[www.inacal.org.uy](http://www.inacal.org.uy)