



INSTITUTO  
NACIONAL DE  
**CALIDAD**  
U R U G U A Y

**25 EDICIONES**

**PREMIO  
NACIONAL DE  
CALIDAD**



**SUPLEMENTOS ESPECIALES EL PAIS**

# Salud y educación lideran evaluaciones de calidad

Con la entrega del Premio Nacional de Calidad se reconoce el esfuerzo de mejora de muchas organizaciones, dijo el director ejecutivo del Instituto Nacional de Calidad, Ing. Quím. Gonzalo Blasina.

**E**l Comité Nacional de Calidad fue creado a principios de los años '90 y fue el predecesor del actual Instituto Nacional de Calidad (INACAL), que tiene como motor el desarrollo de acciones orientadas a promover, difundir e implementar la Cultura de la Calidad y la Mejora Continua en la sociedad uruguaya.

También tiene como misión impulsar el desarrollo y la sostenibilidad del Sistema Nacional de Calidad. Se trata de que se transforme en un agente institucional clave en la promoción de la Cultura de la Calidad en Uruguay.

Además, el INACAL apunta a ser reconocido por su aporte en la mejora de competitividad de las organizaciones uruguayas tanto públicas como privadas.

En este contexto, se cumplen 25 años desde que se entregó por primera vez el Premio Nacional de Calidad, a través del cual se ha reconocido el esfuerzo que han hecho a muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, para mejorar su gestión, comentó Blasina.

Los destinatarios del galardón son las instituciones que se destacan en la Mejora Continua de procesos, a través de un enfoque de cambio hacia la Gestión Total de Calidad. En cada entrega también se ha conformado un historial muy rico en la formación de evaluadores. La cantidad de estos analistas conforma un staff reducido y tienen como característica que son voluntarios y honorarios, indicó el entrevistado.

A través de la formación que les da el Instituto, llevan a cabo una evaluación en equipo por lo que comparten su análisis con colegas, ya que se trata de equipos multidisciplinarios integrados por profesionales pertenecientes al ámbito ya sea público como privado, del sector comercial, de servicios, de organizaciones del interior o de la capital.

“Hoy hay mucho trabajo en lo que tiene que ver con ámbitos como la salud y la educación”, puntualizó Blasina, para luego recordar que el origen de la premiación apuntaba a realizar reconocimientos a la actividad industrial, pero hoy el espectro se ha diversificado “porque otros sectores han crecido mucho”.

Al inicio de la entrega del premio, se valoraban los niveles de calidad en la fabricación de productos. Se ponía especial atención en lograr buenos niveles de calidad que implicaran un bajo costo de producción a la vez de generar el menor impacto ambiental posible.

Pero de acuerdo a la tendencia en estos últimos años, el premio se ha centrado en todos aquellos sectores que generan valor en la producción de bienes y prestación de servicios. Es así que “hemos trabajado mucho con el sector salud, tanto con prestadores como con quienes se desempeñan en tareas de servicio y de enfermería”. En este sentido, las li-

no educativo concreto— también se ha trabajado con la fundación Los Pinos para llevar a cabo “una mejor inclusión social de los muchachos que concurren allí para que puedan insertarse mejor en la sociedad”. De hecho, se ha establecido contacto con universidades públicas y privadas, así como también “hay grupos de investigación en distintos temas vinculados a la mejora de la gestión, con criterios desarrollados en INACAL y con la guía de modelos de alto impacto que se aplican en otros países”.

A nivel iberoamericano hay un intercambio fluido a través de la red Redibex y un premio Iberoamericano que entrega el Fundibeq.

En 1993 ya habían redes en el Mercosur sobre calidad, y en este plano, Paraguay demoró un poco en desarrollarse pero ha ingresado fuertemente en los últimos años con la ayuda de INACAL ya que “hemos cooperado con el Premio Paraguayo de Calidad”, puntualizó Blasina.

## ***INACAL es reconocido por su aporte en la mejora de la competitividad de las organizaciones públicas y privadas.***

enciadas en este último rubro tienen cursos de posgrado en los que abordan cómo realizar mejoras de procesos. En esta área, el Ministerio de Salud Pública (MSP), tiene un sector que apunta a la mejora de la calidad del servicio.

En salud y educación “son tantas las variables en juego que esto lleva a que una gestión sería imperiosa porque si no, los riesgos que se corren son mayores”, explicó Blasina.

Mientras tanto, en lo que tiene que ver con el sector privado, los componentes que mayormente han aceptado la evaluación han sido los servicios y el área comercial.

Desde el INACAL —y en el pla-

no educativo concreto— también se ha trabajado con la fundación Los Pinos para llevar a cabo “una mejor inclusión social de los muchachos que concurren allí para que puedan insertarse mejor en la sociedad”. De hecho, se ha establecido contacto con universidades públicas y privadas, así como también “hay grupos de investigación en distintos temas vinculados a la mejora de la gestión, con criterios desarrollados en INACAL y con la guía de modelos de alto impacto que se aplican en otros países”.

A nivel iberoamericano hay un intercambio fluido a través de la red Redibex y un premio Iberoamericano que entrega el Fundibeq.

En 1993 ya habían redes en el Mercosur sobre calidad, y en este plano, Paraguay demoró un poco en desarrollarse pero ha ingresado fuertemente en los últimos años con la ayuda de INACAL ya que “hemos cooperado con el Premio Paraguayo de Calidad”, puntualizó Blasina.

La primera edición del Premio Iberoamericano fue en el año 2000 y, tradicionalmente, se entregaba durante la realización de las cumbres presidenciales.

acreditación, que también conforman este complejo sistema.

Como parte del proceso de reconocimiento, se postulan como voluntarios tanto evaluadores como organizaciones. En cuanto al número de organizaciones que se evalúan anualmente, Blasina precisó que habitualmente se postulan unas 30 organizaciones. De ellas, entre seis y ocho lo hacen para competir por el Premio Nacional de Calidad, mientras que entre 20 a 25 organizaciones lo hacen para el resto de las categorías.

El Premio Nacional de Calidad fue creado por el decreto N° 648/992, del 23 de diciembre de 1992 con el objetivo de reconocer a las organizaciones que se destacan a través de una Gestión de Calidad Total y que constituyan ejemplos tanto para otras instituciones como para la sociedad en su conjunto.

La distinción implica distintos modelos: Premio Compromiso con la Gestión, organizaciones privadas, Premio Micro y Pequeña Empresa, Premio Compromiso con la Gestión, organizaciones públicas, y Premio Compromiso de Calidad con el Turismo. Existe también un Reconocimiento por Niveles a la Gestión de la Innovación, así como una Mención en Equidad de Género, administrados por INACAL.





## Cultura de la Calidad y la Mejora Continua

▲ El Instituto Nacional de Calidad (INACAL) fue creado por el artículo 175 de la Ley N° 17.930, de 19 de diciembre de 2005, con la finalidad de orientar y coordinar las acciones de un Sistema Nacional de Calidad. Este Instituto se concibió como el sucesor del Comité Nacional de Calidad, el cual se desarrolló desde 1991 hasta 2005.

### MISIÓN

Desarrollar acciones para promover, difundir e implementar la Cultura de la Calidad y la Mejora Continua en la sociedad uruguaya, impulsando el desarrollo y la sostenibilidad del Sistema Nacional de Calidad.

### VISIÓN

Ser un agente clave en la promoción de la Cultura de la Calidad en el Uruguay y reconocido por su aporte en la me-

jora de competitividad de las organizaciones uruguayas tanto públicas como privadas.

### OBJETIVOS

Entre sus objetivos encontramos los siguientes:

- ❖ promover la mejora de la competitividad de las organizaciones como medio para incrementar sostenidamente las exportaciones.
- ❖ propender a la formación y capacitación de recursos humanos en la calidad de la gestión empresarial.
- ❖ promover la mejora de gestión de las organizaciones públicas y privadas.
- ❖ respaldar técnicamente al consumidor en cuanto a la calidad como base de su elección.
- ❖ administrar el "Premio Nacional de Calidad", que este año se entregará durante una ceremonia que tendrá lugar el 1° de noviembre.



BY  
FARMASHOP



ENCONTRÁ EN NUESTROS CENTROS UN SERVICIO DE CALIDAD

OM BY FARMASHOP obtuvo la certificación ISO 9001: 2015.



Este hito refleja nuestra cultura de mejora continua, reafirmando que en OM BY FARMASHOP estamos comprometidos con asegurar la calidad, buscando brindar una experiencia única para superar las expectativas de nuestros clientes. Este logro nos desafía a seguir innovando para alcanzar nuevos y mejores resultados.

Realizá tu reserva en: [ombyfarmashop.com.uy](http://ombyfarmashop.com.uy)



# Modelos de Mejora Continua

Excelencia en la gestión bajo el impulso del liderazgo, motivación y capacitación.

**E**n tiempos en que se habla de la aplicación de automatismo con la eventual destrucción de empleos por parte del avance tecnológico, la preparación de los empleados en gestión de calidad puede atenuar este fenómeno que daña los puestos laborales.

Se requiere la presencia de personas capacitadas, que lideren las organizaciones motivados en la búsqueda de la excelencia y la mejora continua, afirmó el director ejecutivo de INACAL, Gonzalo Blasina.

“Se necesita el trato humano y personalizado con todos los integrantes de la cadena de valor de la organización, donde los trabajadores ocupan un lugar destacado en el cumplimiento de las metas de mejora continua, así como el vínculo con los proveedores”, añadió el jerarca.

Para generar empatía con el cliente y llevar adelante la coordinación humana requerida para trabajar en equipo, es un proceso de gestión no automatizable, comentó Blasina.

Aún para robotizar algo se necesita que detrás de ese proceso esté presente un ser humano, agregó el ejecutivo.

## PREMIOS

El Inacal entrega anualmente las siguientes distinciones:

**Premio Nacional de Calidad.** Se basa en un Modelo de Mejora Continua (MMC), el cual establece un conjunto de criterios similares a los de premios de otros países y regiones líderes en la materia, como el Malcolm



Baldrige de Estados Unidos de América, el Premio Europeo de EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) y el Premio Iberoamericano de Calidad. El primer modelo de este tipo desarrollado en nuestro país data de 1992 y fue realizado por el Comité Nacional de Calidad.

**Modelo Compromiso con la Gestión Pymes y Modelo Micro y Pequeña Empresa.** En el año 2010 se estableció la necesidad de facilitar escalones de implementación de mejoras de gestión en las Mipymes. Para ello se desarrolló, junto a un equipo de expertos en Gestión de la Calidad, este modelo cuyo foco está en los resultados, no en los procedimientos, herramientas o estructura organizacional. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, son alentadas a desarrollar y demostrar enfoques creativos, adaptados y flexibles, para obtener beneficios económicos y resultados de competitividad. En este sentido es importante trabajar en la sensibilización y la creación de instrumentos que aumenten la base de pequeñas y medianas empresas trabajando con estos modelos.

**Modelo Compromiso con la Gestión Pública.** En el año 2010

se elaboró, en cooperación con Latu, un modelo que permite a partes de organizaciones públicas mejorar su gestión, implementando diferentes herramientas, como definir su planificación alineada con la organización madre, conocer sus procesos, medir, analizar y mejorar. Con esta base se desarrolla el Premio Compromiso con la Gestión Pública a partir del año 2011.

**Modelo Compromiso de Calidad con el Turismo.** En el año 2012, a efectos de canalizar las inquietudes de los operadores turísticos, surge en forma con-

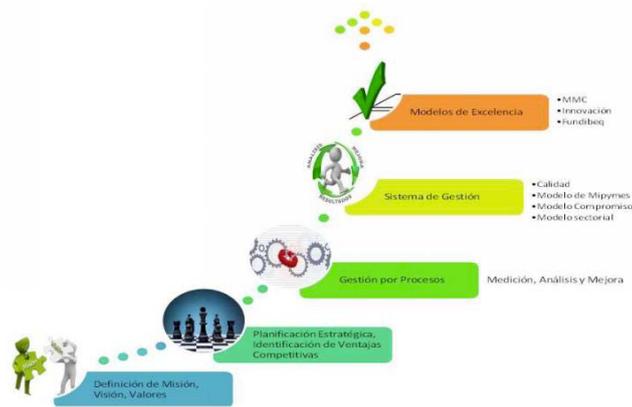
jointa con el Ministerio de Turismo y Deportes, este modelo. Su finalidad es asegurar la gestión interna de las organizaciones turísticas y centros de servicios vinculados al turismo, establecer controles en los procesos que avalen la satisfacción de los clientes, garantizando la seguridad y confort de las instalaciones. Permite a los empresarios turísticos adoptar prácticas de gestión sostenibles, de una manera sencilla y efectiva.

**Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación.** Empleando las herramientas de Vigilancia Estratégica, entre LATU e INA-

CAL se detectó en 2010 la necesidad de desarrollar este modelo ya que se considera que innovación y calidad deben ser tenidas en cuenta simultáneamente para la mejora de la competitividad sistémica. El mencionado modelo se presenta como un paso más hacia la excelencia en la gestión y es de utilidad como medio de revisión y mejora de las actividades de innovación en las organizaciones. Pretende ser una guía para la introducción del proceso de innovación en las organizaciones, para que ésta sea una de las herramientas para su competitividad y sustentabilidad.

**Mención en Equidad de Género.** Desarrollada en 2014 para apoyar las políticas de equidad definidas por Inmujeres - Mides y capacitar a las organizaciones en la importancia de la temática, pues se considera la equidad como un factor de la Calidad.

**Modelo Compromiso con la Gestión Sector Industria.** Fue desarrollado por Inacal en 2014 conjuntamente con el MIEM, con el propósito de facilitar mediante un Modelo de fácil comprensión el progresivo camino hacia una gestión más competitiva de sectores específicos de la actividad industrial.



## REPÚBLICA AFAP: ORO A LA EXCELENCIA EN GESTIÓN



Vicepresidente de la República Dominicana, Margarita Cerdano de Fernández; Presidente de la República Dominicana, Danilo Medina Sánchez; Gerente General de República AFAP, Carlos Matyszczyk y Secretaria General Iberoamericana, Rebeca Grynspan.



La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq), otorgó a República AFAP el máximo galardón del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, edición 2017. Reconocimiento que posiciona a la administradora en un grupo muy selecto de empresas que han logrado este premio en dos oportunidades.



EXPORTADORES

## Competir con alta calidad

▲ El control de la calidad de los procesos y los productos ocupa un lugar dominante en la producción industrial en una economía de mercado abierta a la competencia ya que la calidad y el precio son los elementos por excelencia de la competitividad, afirmó el Dr. Manuel Moldes, presidente de la Comisión de Ciencia, Tecnología y Calidad de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU). Una calidad más alta, por lo general, y dependiendo de la gestión de los costos, permite una posición más competitiva, y en consecuencia la oportunidad de mayores ganancias, mayor crecimiento y menores riesgos para la empresa, indicó Moldes. La CIU entiende que la cultura de la calidad está en relación directa con el rol que ocupa ésta en el mercado que la empresa abastece. También depende de la tecnología existente en dicho mercado, el grado de la competencia, la posibilidad de sustitución por productos alternativos, y la educación y la sofisticación de la demanda, entre otros factores. Un mercado "altamente competitivo, con amplias posibilidades de sustitución, y con consumidores sofisticados", favorece a las empresas productoras de alta calidad. Para un empresario es clave, "conocer y especificar la calidad en función del segmento de mercado en el que se decide competir, y optimizarla dentro de esa definición".

▲ El proceso de control en la calidad de la gestión ocupa el primer lugar en las empresas exportadoras por las exigencias del exterior. "Si la calidad no fuera una prioridad, no podríamos venderle a 178 mercados en el mundo",

dijo la secretaria ejecutiva de la Unión de Exportadores, Teresa Aishemberg, quien estimó que la cultura de la calidad se ha consolidado en el mundo empresarial. "Nuestro sector estás trabajando en la calidad desde hace 50 años, por-

que el mundo exigía otra calidad que la que requería el mercado interno". En cuanto al ámbito público, la ejecutiva puntualizó que hay cosas para hacer en el Estado, ya que, si bien se comenzó a trabajar en este sentido solo el 40% de algunos or-

ganismos se han abocado a la tarea, el resto no. Un aggiornamento del sector público "acompañaría mejor nuestra gestión". Preciso que debería de haber un programa que abarcara todo el aparato estatal, "debería exigirse la aplica-

ción de un plan para poder gestionar la calidad del Estado de manera permanente". Recordó que la Unión de Exportadores gestionó en 2004 un plan financiado por el BID, que permitió que 220 Pymes se certificaran en la

norma ISO 9001. "Esto generó una diseminación de la cultura de la calidad en las empresas", indicó. Destacó además el reconocimiento del Premio Nacional de Calidad porque "es un esfuerzo importante mantener la calidad".

# Mejorar calidad asistencial como objetivo sanitario

Desafío del Ministerio de Salud Pública.

**E**s propósito del Ministerio de Salud Pública (MSP) estimular la competencia entre prestadores de salud por mayor calidad de atención médica.

"Queremos estimular las buenas prácticas y que las instituciones se esfuercen por una mejor calificación, en un escenario donde se priorice la sana competencia por la calidad", dijo el ministro de Salud Pública, Jorge Basso, tras apelar al compromiso de los prestadores a través del cumplimiento de las metas asistenciales.

El Ministro Basso, desde el portal de Presidencia de la República, se refirió a la importancia del compromiso de los prestadores públicos y privados respecto a la mejora de la calidad asistencial. Informó que, para concretarlo, se hará un llamado a presentación de las buenas experiencias.

"Sobre esa realidad, que está comprobada, es posible volver cómo estimular las buenas prácticas y que las instituciones compitan por estar mejor calificadas y acreditadas, en un escenario donde se priorice la sana competencia por calidad, identificando algunos de estos aspectos como clave", sostuvo Basso, quien recordó que, mu-

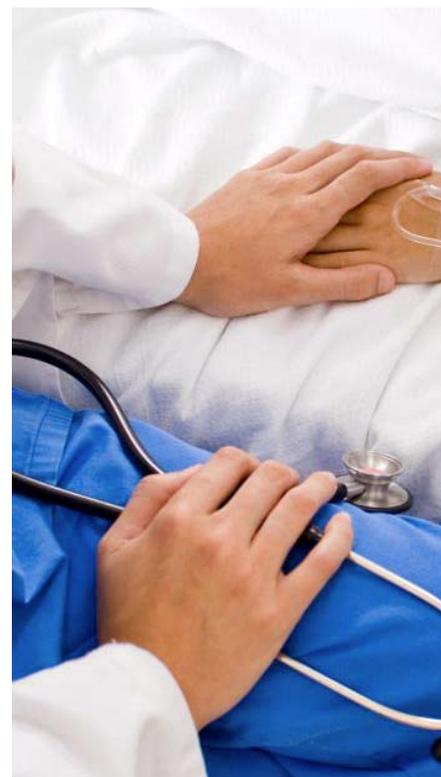


chas veces, en una lógica de competencia comercial, se deja de lado la calidad de la atención.

Como alternativa, el Poder Ejecutivo maneja la posibilidad del estímulo económico, que ayude a mejorar indicadores y avanzar en el cambio del modelo de atención.

**Actitud preventiva.** Basso explicó que el MSP revisa en forma permanente las metas asistenciales y que, últimamente, incorporó algunas modificaciones al pago extraordinario que se hace a las instituciones, además del abono por cápita, es decir, por usuario del sistema de salud.

Los objetivos elegidos por el MSP se relacionan con patologías prevalentes, como infarto agudo de miocardio e hipertensión arterial, fenómenos que son la primera causa de muerte en el país. Esto implicó la capa-



citación de 3.000 médicos sobre protocolos en todo el proceso de atención y la generación de un sistema de información de los 43 prestadores.

El MSP trabajó con los prestadores para que cada institución identificara cuántos pacientes con cardiopatía isquémica y cuántos hipertensos registraron.

En Uruguay, la prevalencia en adultos es de un 36 % de hipertensos, y buena parte de ellos no están en el radar de la institución, porque no consultaron, y si lo hicieron, no se les hizo un seguimiento.

Las autoridades de Salud Pública apelan a que, en una actitud preventiva, las instituciones "salgan a buscar" a esos pacientes y se les preste más atención en la consulta temprana, para evitar llegar a un cuadro grave con patología instalada, que implique mayores riesgos y



demanda, porque la población se va apropiando de nuevos derechos, aspira a nuevas prestaciones. El gran desafío es que, con el 9,2 % del producto bruto interno (PBI) que aporta la gente, se logre que esto funcione como un sistema y no que solo un seguro financie a 43 instituciones como si cada una de ellas no le aportara al funcionamiento sinérgico de un sistema”, sostuvo el ministro, en el marco del Día Mundial de la Salud, que se conmemora cada 7 de abril.

En este contexto, Basso abogó por mayor complementación en procura de racionalizar y evitar despilfarros. Apeló además a la existencia de centros de referencia, para lo cual se presentó un proyecto de ley a fin de asegurar estabilidad en los equipos técnicos, especialmente en el

en cualquier prestador del sistema. Para concretarlo, el ministro aseguró que se trabaja en una fijación de precios de referencia para que el intercambio esté dentro de valores razonables.

**Prioridad.** Fortalecer el primer nivel de atención es el principal desafío, sostuvo el Ministro Basso. La sobreutilización de especialistas que se ha constatado en todos los prestadores genera largas esperas entre los usuarios, además de altos costos, explicó el ministro en diálogo con la Secretaría de Comunicación Institucional de Presidencia de la República.

Según evaluó, la situación podría mejorarse mediante médicos del primer nivel para resolver las consultas de manera eficiente y solo acudir a especia-

**“Las policlínicas son sustantivas para resolver la mayor cantidad de problemas asistenciales”, afirmó Basso.**

más altos costos para el Sistema Nacional Integrado de Salud.

**Complementación.** Basso sostuvo que a 10 años de la reforma sanitaria, el Sistema Nacional Integrado de Salud aún es joven y se debe consolidar como tal, mediante coordinación entre los 43 prestadores.

Las prioridades del MSP son: fomentar la complementariedad para evitar malgastos, estabilidad de profesionales en centros de referencia, y mayor capacidad de servicios en el primer nivel de atención.

En el sector salud, cuando se van resolviendo problemas, lo único seguro es que aumente la

primer nivel de atención. “La evidencia mundial indica que las policlínicas son sustantivas para resolver la mayor cantidad de problemas asistenciales”, afirmó Basso.

El jerarca informó que se trabaja para que en el próximo mes de julio esté listo el decreto que fue aprobado en la última Rendición de Cuentas, vinculado con la Ley de Urgencia y Emergencia. Esta iniciativa establece que cada usuario del Sistema Nacional Integrado de Salud, en casos de necesidad asistencial por situaciones que no impliquen peligro de vida, se pueda atender fuera del área de cobertura de su institución, es decir,

listas en casos de duda.

Por otra parte, rechazó el uso excesivo de medicamentos. “En este caso, menos es más, el uso racional de los medicamentos significa mayor humanización de la atención”, aseguró.

Por otra parte, el Ministro Basso sostuvo que se trabaja para incorporar un partida económica variable que se les otorgará a aquellos trabajadores que cursen capacitaciones virtuales. Se trata de 70.000 funcionarios en condiciones de actualizarse en temas como el trabajo en equipo, humanización en la atención, conflicto de intereses, seguridad del paciente o ética y bioética.

## Un mejor servicio y producto

▲ La calidad en la gestión produce una mejora de la actividad general de la empresa y eso se traduce en mejor servicio y producto, señaló Juan Abdala, responsable de la Unidad de Vinculación y Desarrollo Tecnológico de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios.

Abdala entiende que esta cultura no se ha consolidado en el mundo empresarial tanto público como privado. A nivel público, la demora que tiene el tratamiento de los expedientes no ha cambiado sustancialmente, añadió.

Si bien algunas cosas se han modificado porque la tecnología ha cambiado los procesos, Abdala puso como ejemplo que si tenemos problemas con la web “no tenemos a quien consultar” porque el call center de Antel no trabaja ni sábados ni domingos.

A nivel privado, en las grandes organizaciones, se llevan a cabo procesos de calidad en la gestión, reconoció Abdala, quien puntualizó que no hay una cultura de la calidad que se haya establecido en los comercios pequeños. Por otra parte, el ejecutivo puntualizó que habría que difundir más los beneficios de la mejora de la calidad en la gestión.



Frigorífico San Jacinto – Nirea S.A.  
saluda y felicita a INACAL

en el 25° aniversario del Premio Nacional de Calidad.

Agradecemos la iniciativa de premiar el esfuerzo constante de empresas nacionales, resaltando el espíritu de mejora continua, las iniciativas de calidad e innovación, así como los procesos desarrollados en pos de la excelencia.

Ruta 7 km. 59.500 - C.P. 91.600 / San Jacinto - Canelones - Uruguay  
T: (+598) 4399 2446 / www.nirea.com



Centro de Navegación

TRABAJANDO POR UN PAÍS DE CARA AL MAR

DESDE

1916

Única Cámara Empresarial representativa de la actividad marítima-portuaria y logística del País

- Agentes Marítimos
- Operadores Portuarios
- Depósitos Portuarios y Extraportuarios
- Terminales Especializadas

Instituto de Capacitación  
Formación de profesionales especializados en el comercio, la logística y el transporte internacional.

MÁS DE UN SIGLO BRINDANDO  
SERVICIOS DE CALIDAD

Galardonados con el premio “Compromiso con la Gestión - Privadas” en la categoría Bronce del Instituto Nacional de Calidad en el 2017.



www.cennave.com.uy  
+598 2916 0995  
Montevideo, Uruguay



@cennaveuy

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## Turismo en “la senda de la calidad” con una gestión para resultados

El Ministerio de Turismo considera que la mejora de la calidad en la gestión debe estar orientada en particular a los operadores turísticos y, por supuesto, a los turistas.

**E**n el año 2012, con el objetivo de vehicular las inquietudes de los operadores turísticos, el INACAL junto al Ministerio de Turismo y Deportes, produjo el Modelo Compromiso de Calidad con el Turismo.

Su finalidad es asegurar la gestión interna de las organizaciones turísticas y centros de servicios vinculados al turismo, establecer controles en los procesos que avalen la satisfacción de los clientes, garantizando la seguridad y confort de las instalaciones.

Permite a los empresarios turísticos adoptar prácticas de gestión sostenibles, de una manera sencilla y efectiva. El modelo fue validado por actores públicos vinculados al turismo así como por organizaciones privadas.

En este contexto, el Ministerio de Turismo entiende que la mejora de la calidad en la gestión debe estar orientada al ciudadano en general y en particular a los operadores turísticos y, por supuesto, a los turistas que visitan el Uruguay.

La secretaria de Estado ha sido precursora en la Administración Central en la implementación de herramientas de gobierno electrónico, con el apoyo de AGESIC, señaló la ministra Liliam Kechichian.

“De esta manera hoy contamos con el expediente electrónico y con el 100 % de los trámites en línea para facilitar la gestión de los servicios a los usuarios”, puntualizó la secretaria de Estado.

Los esfuerzos dirigidos a la mejora de la gestión, “necesariamente tienen que tener un correlato con la actividad turística en general y en particular con los prestadores de servicios”, sostuvo Kechichian.

En el año 2007 se firmó un



La ministra Liliam Kechichian destaca el cumplimiento de metas concretas.

memorando de entendimiento en materia de cooperación con el Instituto de Turismo de España para la mejora de la calidad de los servicios turísticos.

En 2011 suscribimos un convenio con el Inacal con el objetivo de establecer acciones conjuntas de cooperación, comentó

estamos desarrollando el modelo Compromiso de Calidad con el Destino Turístico, puntualizó Kechichian.

El mismo propicia la coordinación y cooperación de los distintos actores y agentes del destino. En este sentido, se realizaron experiencias piloto en la

**“Por más que desarrollemos políticas de calidad, si los usuarios no se implican, la calidad en los servicios no se logra”.**

la ministra quien sostuvo que esta circunstancia “nos permitió impulsar el Modelo Compromiso de Calidad con el Turismo, herramienta de autoevaluación que facilita a las empresas avanzar en la implementación de prácticas de gestión”.

En base a este Modelo, se desarrolla el Premio Compromiso de Calidad con el Turismo, habiendo obtenido reconocimientos empresas privadas y organizaciones públicas como el Parque Nacional Santa Teresa. Para atender la demanda territorial

ciudad de Chuy y Piriápolis y ahora la experiencia se encuentra en la fase de validación.

“Como consideramos que los aspectos ambientales son claves para el presente y futuro del turismo, estamos implementado un Sello Verde para la promoción y reconocimiento de buenas prácticas socioambientales impulsando la convergencia de políticas públicas que contribuyen a la sostenibilidad turística”, indicó la secretaria de Estado.

En este año el Mintur pondrá en marcha el Fondo SOS Cali-

dad. Se trata de un fondo de ayuda dirigido a prestadores de servicios turísticos inscriptos en el ministerio y que están interesados en certificar la calidad de sus procesos y/o actividades.

En cuanto a si la función pública tiene integrada la noción de procurar procesos de calidad, Kechichian opinó que el concepto de calidad ha ido evolucionando en la cultura de la administración estatal.

El camino de la calidad “es algo que venimos transitando”, consideró. La mejora continua, la creación de un manual de procedimientos, junto a la planificación estratégica son imprescindibles para el cambio, añadió.

A partir del año 2017 se realiza sistemáticamente la Planificación Estratégica del organismo considerando aspectos internos y externos, la calidad de los productos que se ofrecen a los habitantes del país y los visitantes. “El papel de los funcionarios en todo esto es clave”, aseveró la entrevistada.

Pensando en lógica de Gestión para Resultados, el compromiso de gestión asumido por los funcionarios del Ministerio significa el cumplimiento de metas anuales, recibiendo un ingreso adicional por su desempeño.

Sobre qué cosas frenan el logro de una calidad aceptable en el cumplimiento de los objetivos, Kechichian afirmó que, en líneas generales, “diría que aquellos aspectos señalados como culturales. No solo aquellos que corresponden a la administración, también al de los usuarios”.

“Por más que nosotros desarrollemos políticas de calidad para el turismo si los usuarios no se implican en las valoraciones de los mismos, la mejora de la calidad en los servicios no se logra. Periódicamente el Ministerio realiza talleres para difundir los aspectos de la calidad de los servicios turísticos en los que estamos trabajando”, finalizó.