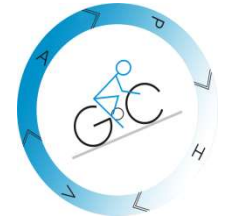




UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY



MODELO DE MEJORA CONTÍNUA: PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

GESTIÓN DE CALIDAD

FACULTAD DE INGENIERÍA – I.I.M.P.I.

Docente: *Martin Amorena*

CERTIFICACION ISO 9000

UN ESCALÓN EN EL CAMINO A LA
CALIDAD TOTAL

Los modelos en Uruguay

- ▶ MIEM - INACAL (Instituto Nacional de Calidad - <https://inacal.org.uy/>):
 - Premio Nacional de Calidad - [MODELO DE MEJORA CONTINUA](#)
 - Organizaciones grandes
 - Organizaciones pequeñas y medianas
 - Premio Compromiso con la Gestión Privada – Modelo CG Privada
 - Premio Compromiso con la Gestión Pública – Modelo CG Pública
 - Premio Compromiso con la Gestión Sector Industria – Modelo CGI
 - Premio Micro y pequeña empresa – Planilla de Autoevaluación
 - Premio Compromiso de Calidad con el Turismo – Modelo CCT
 - Reconocimiento por Niveles a la Gestión de la Innovación (6) – Modelo GI
 - Reconocimiento Más Valor Cooperativo (6) – Modelo MVC
 - Mención en Equidad de Género

Modelos a usar según el grado de madurez y tipo de organización:

- ▶ El Premio Micro y Pequeña empresa (a quienes se inician – 250 puntos)
- ▶ El Modelo Compromiso con la Gestión (quienes disponen de métodos y sistemas, pero no cubren la totalidad de elementos del MMC), en organizaciones:
 - Privadas (500 puntos)
 - Públicas (1000 puntos)
- ▶ El Modelo Compromiso de Calidad con el Turismo (para operadores turísticos registrados – 500 puntos).
- ▶ El Modelo de Gestión de la Innovación.
- ▶ El **MODELO DE MEJORA CONTINUA** (de 1000 puntos):
 - Para organizaciones grandes
 - Para organizaciones pequeñas y medianas

El Modelo de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad

El premio nacional de calidad es el reconocimiento anual que se hace a las empresas u organizaciones públicas y privadas que se destacan en la aplicación de procesos de mejora continua de la calidad

Introducción

- ▶ Ha sido elaborado tomando en cuenta las características de diferentes Premios de Calidad de otras naciones
- ▶ Se han realizando modificaciones y adaptaciones teniendo en cuenta la realidad y el grado de avance que la calidad posee actualmente en nuestro país
- ▶ Se destacan el Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos de América y el Premio Nacional de Calidad de México
- ▶ Otros aportes:
 - Premio Nacional a la Calidad del Sector Público y la Fundación Premio Nacional a la Calidad de Argentina;
 - la Fundación para el Premio Nacional de Calidad de Brasil y
 - la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

Historia de los Premios Nacionales de Calidad

- ▶ 1951 – Premio Deming en Japón (listado prescriptivo, es una lista de chequeo)
- ▶ 1985 – Premio de la NASA para sus proveedores (lista de chequeo con algo de gestión)
- ▶ 1987 – Premio Malcolm Baldrige en EUA
- ▶ 1989 – Premio Europeo de la Calidad (EQFM) (Alemania, Francia, Inglaterra y Suecia tienen sus modelos propios)
- ▶ 1993 – Premio Nacional de Calidad de Uruguay
- ▶ 2000 – Premio Iberoamericano de la Calidad (FUNDIBEQ) (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay tienen sus modelos propios)

Estructura de algunos Premios de Calidad

País	N° de áreas
Japón	7
Sudáfrica	11
México	8
Australia	7
EUA	7
Argentina	3
Chile	8
Uruguay	8

2.3 Proceso de Evaluación

¿Quién gestiona el P.N.C.?

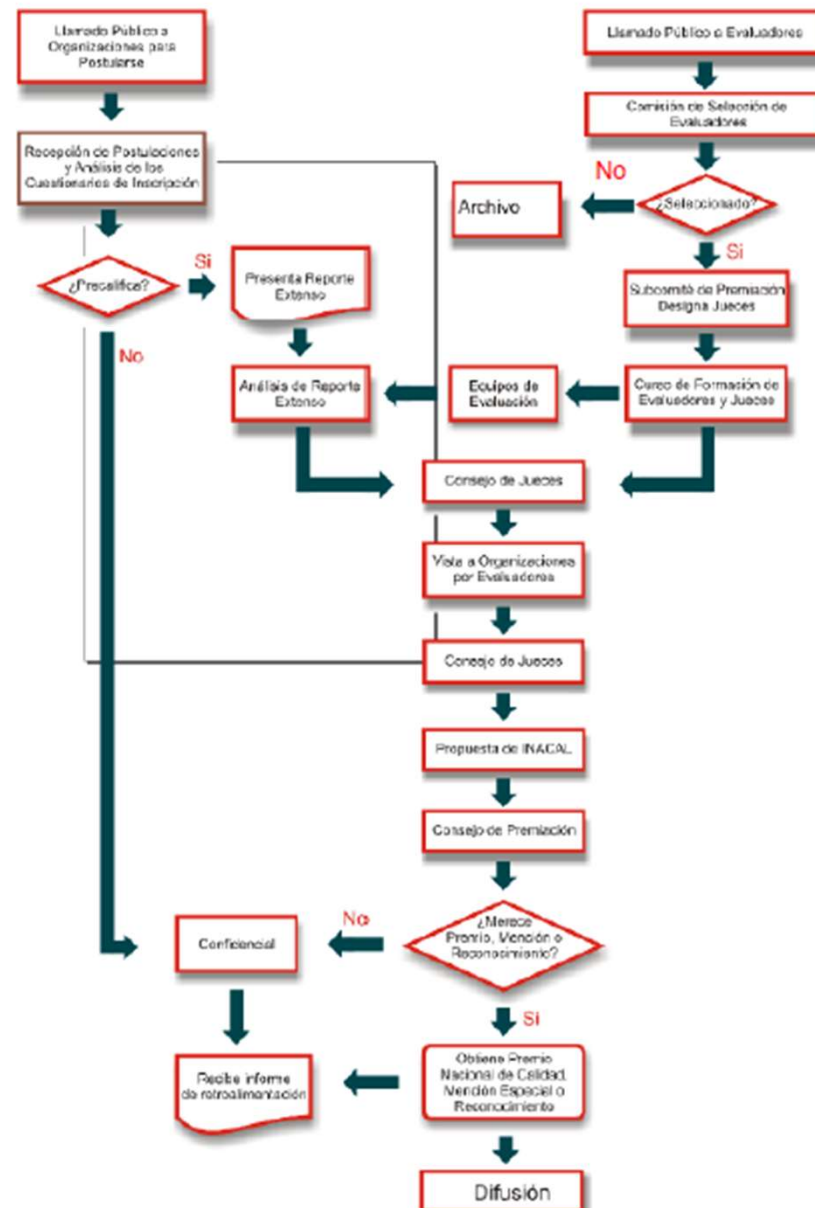
Instituto Nacional de Calidad



www.inacal.org.uy



Flujograma del Proceso del Premio Nacional de Calidad



Reglamento del P.N.C.

- ▶ Establece el procedimiento para la selección de postulantes al Premio Nacional de Calidad
- ▶ Puede otorgarse “Mención Especial” a las organizaciones que se destaquen en alguna/s de las áreas de evaluación

Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional de Calidad quedan habilitadas para el **uso del logotipo del Premio** por tres años y aquellas que obtengan Menciones Especiales pueden publicitarlo por dos años

Reglamento del P.N.C.

- ▶ Las organizaciones reconocidas se comprometen a compartir y **difundir** sus estrategias, herramientas y técnicas de manejo de la calidad
- ▶ Los ganadores del Premio Nacional de Calidad solo pueden **volver a postularse** a los tres años de obtenido el mismo

Objetivos del Premio Nacional de Calidad

- ▶ Promover y estimular el conocimiento y establecimiento de procesos de Gestión Total de Calidad, mediante la aplicación del MMC, inclusive en el sector público.
- ▶ Promover una mayor **productividad** por incremento de eficiencia de procesos y calidad de productos
- ▶ Fomentar las **exportaciones** basadas en mejor calidad logrando mayor nivel de competitividad
- ▶ **Reconocer** esfuerzos integrales hacia la Calidad Total de las organizaciones nacionales y **difundir** sus estrategias exitosas

Características del P.N.C.

► Premia:

- organizaciones que constituyen un ejemplo de modelos a seguir
- el desempeño sobresaliente y balanceado en todas las áreas y categorías que se analizan

No es una norma que separa los que cumplen de los que no cumplen, las buenas organizaciones de las no tan buenas

Características del P.N.C.

Está diseñado para que lo ganen las organizaciones que cuentan con un proceso **sólido y arraigado** de búsqueda de mejora continua

No juzga la calidad de productos o personas, sino que evalúa:

- la existencia de **sistemas y procesos** que respalden la mejora continua de calidad,
- su **difusión** dentro de la organización,
- su **enfoque** participativo-preventivo y
- su **continuidad** en el tiempo

Otorga un papel relevante a la **satisfacción del cliente**, cuyo conocimiento es resultado de un esfuerzo consciente, sistemático y sostenido por parte de la organización

Evalúa la presencia de elementos de revisión, evaluación y mejoramiento de buenos procesos y sistemas actuales en pos de la **mejora continua**

Características del P.N.C.

Es una metodología completa y útil para el autodiagnóstico y elaboración de una estrategia y un plan de mejoramiento de la calidad en cualquier organización sin importar el tamaño o actividad

La principal herramienta que utiliza es el Modelo de Mejora Continua (M.M.C.)

<https://inacal.org.uy/wp-content/uploads/2023/03/MMC-v.-actualizada-Marzo-2022.pdf>

Características del P.N.C.

El M.M.C. no es prescriptivo, es una metodología de análisis que diferencia una buena organización con administración tradicional de una organización con sistema de administración por Calidad Total

CATEGORÍAS DEL PNC

- ▶ Públicas, estatales o no
- ▶ Privadas, industriales o agropecuarias grandes
- ▶ Privadas, comerciales grandes
- ▶ Privadas, de servicio grandes
- ▶ Privadas, industriales o agropecuarias medianas y pequeñas
- ▶ Privadas, comerciales medianas y pequeñas
- ▶ Privadas, de servicio medianas y pequeñas

Son Pymes para el MMC las organizaciones con:

- ▶ Hasta 99 trabajadores
- ▶ Ventas máximas anuales de hasta un equivalente a UI 75.000.000.- **(en la públicas no se considera este elemento – UI=3.8632 al 5/3/2018)**

Elegibilidad

Pueden postularse las organizaciones establecidas en el **territorio nacional**, incluso aquellas que constituyan partes autónomas, sucursales, filiales o dependencias de otras organizaciones, siempre que sean claramente identificables a juicio del Instituto Nacional de Calidad

Las postulantes deben cumplir las siguientes consideraciones:

- ▶ Encontrarse abocadas a la aplicación de un proceso de mejora en todas las partes que la conforman
- ▶ Describir detalladamente sus sistemas y procesos que tiendan a lograr la Calidad Total así como sus resultados

Elegibilidad

- ▶ Permitir que un grupo de expertos asignados evalúe la aplicación de los procesos detallados
- ▶ Aceptar compartir y difundir los aspectos primordiales de sus sistemas, procesos y logros en materia de calidad
- ▶ No haber sido objeto de sanción por parte de organismos públicos competentes, en el año inmediato anterior

Evaluación de las organizaciones

- ▶ ¿Qué se pretende encontrar en las organizaciones?
- ▶ ¿Qué aspectos se evalúan?

¿Qué se pretende encontrar en las organizaciones?

- ▶ Existencia de un sistema
- ▶ Eficacia del sistema
- ▶ Eficiencia demostrada a través de información dura, números, desempeño
- ▶ Mejora continua
- ▶ Comparaciones (benchmarking, calidad relativa)

Dimensiones de Evaluación



¿Qué aspectos se evalúan?

- ▶ **Enfoque** de la organización hacia la calidad total: la filosofía del diseño de los sistemas de trabajo
- ▶ **Implantación:** Hasta dónde se lleva a la práctica lo que se planteó en el enfoque. Da una idea de la madurez del proceso de calidad:
- ▶ **Resultados** obtenidos
 - Posición actual de la organización
 - Posición anterior de la organización
 - Posición de la competencia

Áreas de evaluación del M.M.C.

Área	Puntajes
1. Liderazgo de la Alta Dirección	90
2. Planeamiento	80
3. Desarrollo de las personas	120
4. Enfoque en el cliente externo	110
5. Información y análisis	60
6. Gestión de Procesos	120
7. Impacto en la sociedad y el Medio Ambiente	70
8. Resultados	350
Total	1.000

Áreas de evaluación del M.M.C. para PyMes

Área	Puntajes
1. Liderazgo	120
2. Desarrollo de las personas	160
3. Interés por el cliente externo	170
4. Administración y mejora de procesos	250
5. Resultados	300
Total	1.000

Modelo de Mejora Continua



1. Liderazgo de la Alta Dirección

1. Liderazgo mediante el ejemplo
2. Valores de calidad

**No importa qué se dice,
sino qué se hace y cómo se hace**

Procurar que el comportamiento de su gente esté **alineado** con la **visión, valores y creencias** de la organización.



LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD ES PROMOVIDO DE ARRIBA HACIA ABAJO

1.1 - Liderazgo mediante el ejemplo

- ▶ ¿Se ha definido la “calidad” como una *misión* de la organización hacia la que todos los sectores apuntan coordinadamente?
- ▶ ¿Qué *papel cumple la Alta Dirección* en la visibilidad, concepción, diseño y enfoque del proceso de mejora de la calidad?
- ▶ ¿Cómo se organiza la Alta Dirección para dar *seguimiento, comunicar y reforzar* el proceso de calidad en toda la organización ?
- ▶ ¿ Cómo se evalúa la efectividad de la participación, involucramiento y compromiso *de todos los directivos* en el proceso de calidad?

1.2 - Valores de la calidad

- ▶ Describir los valores (explícitos e implícitos) de la organización
- ▶ Cómo se comunican y se logra su aceptación por parte de los colaboradores
- ▶ Pueden incluirse principios de Responsabilidad Social Empresarial.

Ejemplo de valores

- ▶ <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/valores-de-empresas/>

LAS AREAS DE EVALUACION

- Liderazgo de la Alta Dirección
 - ▶ *Planeamiento*

2. Planeamiento

- ▶ **nivel estratégico** – largo plazo, se define el QUÉ
- ▶ **nivel operativo** – mediano y corto plazo, se define QUIEN y COMO

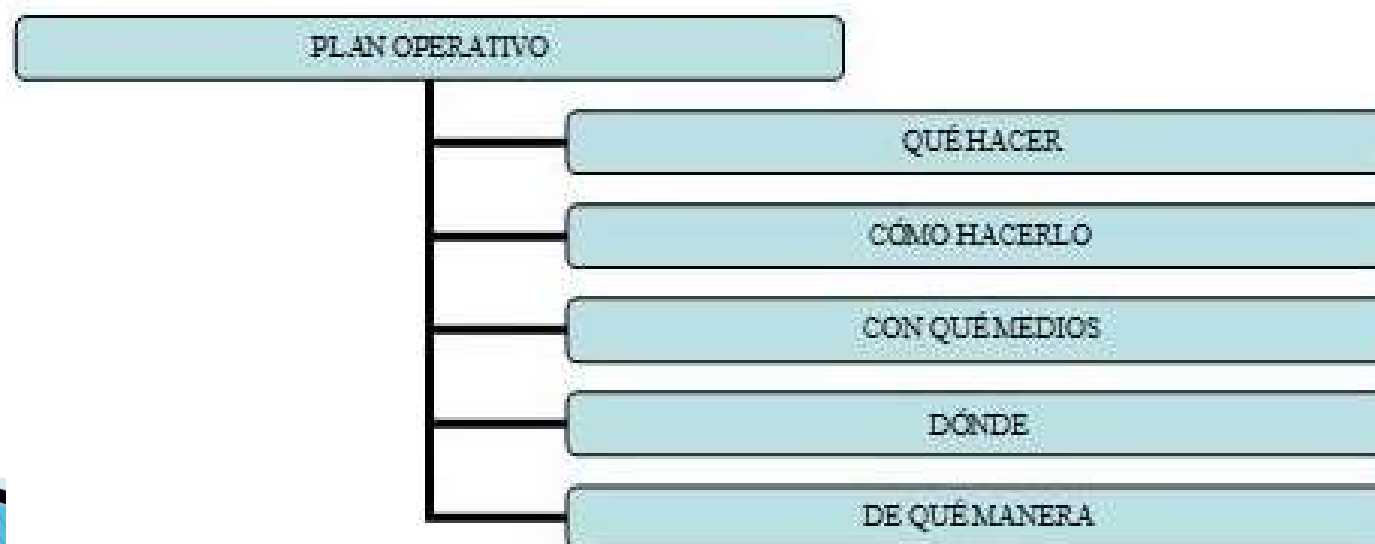
La calidad se diseña y por eso es necesario planificarla

2.1 - Planeamiento estratégico

- ▶ ¿Cómo se establecen los planes estratégicos?
- ▶ ¿Cuán integrados y participativos son? ¿Cómo integran al personal, usuarios y proveedores?
- ▶ ¿Incluye un diagnóstico realista de lo que favorece o detiene el proceso de mejora continua de la calidad en la organización?
- ▶ Debe incluir objetivos y metas para cada área del MMC (incluyendo financieros)

2.2 - Planeamiento operativo

- ▶ ¿Cómo se traducen los grandes lineamientos estratégicos a las actividades específicas? ¿Se han definido los ¿qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué?
- ▶ ¿Cómo se dan a conocer, se controlan y evalúan esos planes, programas y proyectos a todo el personal?



LAS AREAS DE EVALUACION

- Liderazgo de la Alta Dirección
- Planeamiento
- ▶ *Desarrollo de las personas*

3. Desarrollo de las personas

- ▶ Cómo se desarrolla, involucra y estimula al personal.
 - ▶ Evidenciar que se considera su potencial de creatividad e inteligencia y su capacidad de aportar a la mejora.
1. Educación y capacitación
 2. Involucramiento
 3. Reconocimiento al desempeño
 4. Calidad de vida en el trabajo

3.1 - Educación y capacitación

- ▶ ¿Se ha educado o se está educando para la mejora de la calidad?
- ▶ Existen procesos planificados y sistemáticos para detectar las necesidades de capacitación, la puesta en práctica de planes específicos y la evaluación de la eficiencia del proceso de enseñanza.

La capacitación

- ▶ Debe abarcar a todas las categorías del personal (directivos, jefes, empleados, obreros, etc).
- ▶ Debe suministrarse un listado de cursos, seminarios, charlas, etc indicando quiénes participaron en cada uno de ellos.
- ▶ Cómo se evalúa la eficacia del proceso y qué se hace para mejorarlo.

3.2 - Involucramiento

¿Cuán en serio se han tomado todas las personas que componen la organización el proceso de calidad y cómo participan en el mismo?

- ▶ Qué se hace para incrementar la responsabilidad, autoridad y capacidad de innovar de cada uno.
- ▶ Cómo se mide y mejora el grado de participación del personal.
Ejemplos:
 - Nro de equipos de mejora
 - Nro de participantes en los equipos
 - Cantidad de sugerencias recibidas
- ▶ Qué se hace para involucrar al sindicato con el proceso de mejora continua.

3.3 – Reconocimiento al desempeño

¿Cómo se reconoce a quienes han hecho **contribuciones reales** para **sus procesos de trabajo**, **para satisfacer a los clientes** (internos o externos) o para lograr **la reducción de los costos de la no calidad**?

- ▶ Métodos para medir el desempeño individual y grupal
- ▶ Formas de reconocimiento a dicho desempeño (participativas): económicas o psicosociales.
- ▶ Cómo se evalúa la efectividad de las políticas de reconocimiento.

3.4 - Calidad de vida en el trabajo

¿Cómo se está favoreciendo un ambiente de trabajo donde se trate a las personas, en la relación diaria, como el recurso más valioso de la organización?

- ▶ Cómo y con qué frecuencia se determina la satisfacción del personal.
- ▶ Cómo se utiliza dicha información en la mejora de los sistemas.
- ▶ Políticas para propiciar un ambiente de motivación y equidad.
- ▶ Preservación de la seguridad y la salud del personal

LAS AREAS DE EVALUACION

- Liderazgo de la Alta Dirección
- Planeamiento
- Desarrollo de las personas
- ▶ *Enfoque en el cliente externo*

4. Enfoque en el cliente externo

- ▶ Conocimiento del cliente externo y del mercado
- ▶ Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes
- ▶ Estándares de servicio

4.1 - Conocimiento del cliente externo

- ▶ ¿Qué **esperan** los clientes y usuarios de su organización?
- ▶ ¿Cuáles son los **atributos** que más aprecian?
- ▶ ¿Cómo **logra** dicho conocimiento?
- ▶ ¿Cuán satisfechos están los clientes?
 - Encuestas de satisfacción
 - Sistemas de quejas y sugerencias
- ▶ ¿Cómo se difunde esta información dentro de la empresa.

4.2 - Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes

- ▶ ¿Qué **indicadores** son los que mejor **demuestran** la **satisfacción** de sus clientes?
- ▶ Deben describirse y **justificar** su relevancia

4.3 - Estándares de servicio

- ▶ ¿Qué estándares ha definido?
- ▶ ¿Cómo **verifica** que está haciendo las cosas adecuadamente?
- ▶ Describir cómo se analizan y mejoran dichos estándares

Los estándares deben ser reglas claras y mesurables

LAS AREAS DE EVALUACION

- Liderazgo de la Alta Dirección
- Planeamiento
- Desarrollo de las personas
- Enfoque en el cliente externo
- ▶ *Información y análisis*

5. Información y análisis

1. Información sobre productos, servicios y procesos
2. Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización

Utilización de datos, mediciones e información para la toma de decisiones que conduzcan a una mayor productividad y un mayor éxito en el medio donde se desarrolla.

5.1 - Información sobre productos, servicios y procesos

¿Cómo se **genera** y se **organiza** la información sobre los principales parámetros de sus productos, servicios o procesos, y cómo se **analiza** y se **utiliza** para mejorar?

**Deben presentarse indicadores
(financieros y no financieros) para cada
una de las 8 áreas del MMC**

5.2 - Analisis y revisión del desempeño estratégico de la organización

- ▶ ¿Qué información **se tiene** y cómo **se analiza** para estudiar **el avance del proceso de calidad**?

LAS AREAS DE EVALUACION

- Liderazgo de la Alta Dirección
- Planeamiento
- Desarrollo de las personas
- Enfoque en el cliente externo
- Información y análisis
 - ▶ *Gestión de procesos*

6. Gestión de procesos

1. Diseño y control de procesos claves
2. Procesos de áreas de apoyo
3. Innovación y creatividad en los procesos
4. Proveedores
5. Documentación

6.1 - Diseño y control de procesos claves

¿Cómo se diseñan y especifican las características de los bienes y/o servicios producidos? ¿En qué forma se controla que se cumplan siempre dichos requisitos?

- ▶ Cómo se traducen las necesidades y expectativas de los clientes en características del producto/servicio. Ejemplo: QFD
- ▶ Cómo determina y cuáles son los procesos clave
- ▶ Los métodos para asegurar que los procesos operan bajo control (control estadístico de procesos)
- ▶ Cómo se identifican las causas de descontrol y qué acciones correctivas se aplican

6.2 - Procesos de áreas de apoyo

¿Cómo **tienen en cuenta**, se **controlan** y **mejoran** las áreas de apoyo de su organización?

6.3 - Innovación y creatividad en los procesos

¿Qué se hace para detectar y adaptar nuevas metodologías para el desarrollo de los diferentes procesos, especificando actividades de investigación y desarrollo que se realizan?

6.4 - Proveedores

¿Cómo logra que sus proveedores sean **no sólo satisfactorios** sino **siempre mejores**, de acuerdo a sus requerimientos?

6.5 - Documentación

- ▶ ¿Cómo son los sistemas empleados para **recabar**, ordenar, **preservar** y **difundir** los conocimientos?
- ▶ ¿Qué tipo de actividades abarcan los **sistemas de documentación** y **cómo se utilizan** para apoyar el aseguramiento y la mejora de la calidad?

LAS AREAS DE EVALUACION

- Liderazgo de la Alta Dirección
- Planeamiento
- Desarrollo de las personas
- Enfoque en el cliente externo
- Información y análisis
- Gestión de procesos
- ▶ *Impacto en la sociedad y el medio ambiente*

7. Impacto en la sociedad y el Medio Ambiente

1. Difusión y promoción de la cultura de la calidad
2. Preservación de ecosistemas

7.1 - Difusión y promoción de la cultura de la calidad en la comunidad

¿Qué se hace, **más allá de la organización**, por lograr que los **valores de Calidad** sean aceptados, compartidos y vividos en la comunidad en general y en las organizaciones en particular

7.2 - Preservación de los ecosistemas

¿Qué se **está haciendo** tanto dentro como fuera de la organización, por **reducir** los niveles de contaminación, **o por lo menos no incrementarlos?**

LAS AREAS DE EVALUACION

- Liderazgo de la Alta Dirección
- Planeamiento
- Desarrollo de las personas
- Enfoque en el cliente externo
- Información y análisis
- Gestión de procesos
- Impacto en la sociedad y el medio ambiente
 - ▶ *Resultados*

8. Resultados(*)

1. De la satisfacción del cliente externo
2. De los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores
3. De desarrollo de las personas
4. De mercado
5. Financieros

En qué han mejorado efectivamente, en todas las áreas mencionadas debido a los procesos de calidad implantados

(*) Implica el nivel actual, el anterior (tendencia) y el de la competencia

El Modelo del Premio Micro y Pequeña Empresa

Finalidad

- ▶ Fomentar la adopción de prácticas de gestión que permitan mejorar los actuales niveles de desarrollo de las micro y pequeñas empresas;
- ▶ Mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas, promoviendo la mejora continua de su gestión, a través de un sistema de reconocimiento público al nivel alcanzado por estas organizaciones;
- ▶ Promover la toma de conciencia de los micro y pequeños empresarios, y otros actores, sobre la importancia de la mejora de la gestión como factor competitivo clave.

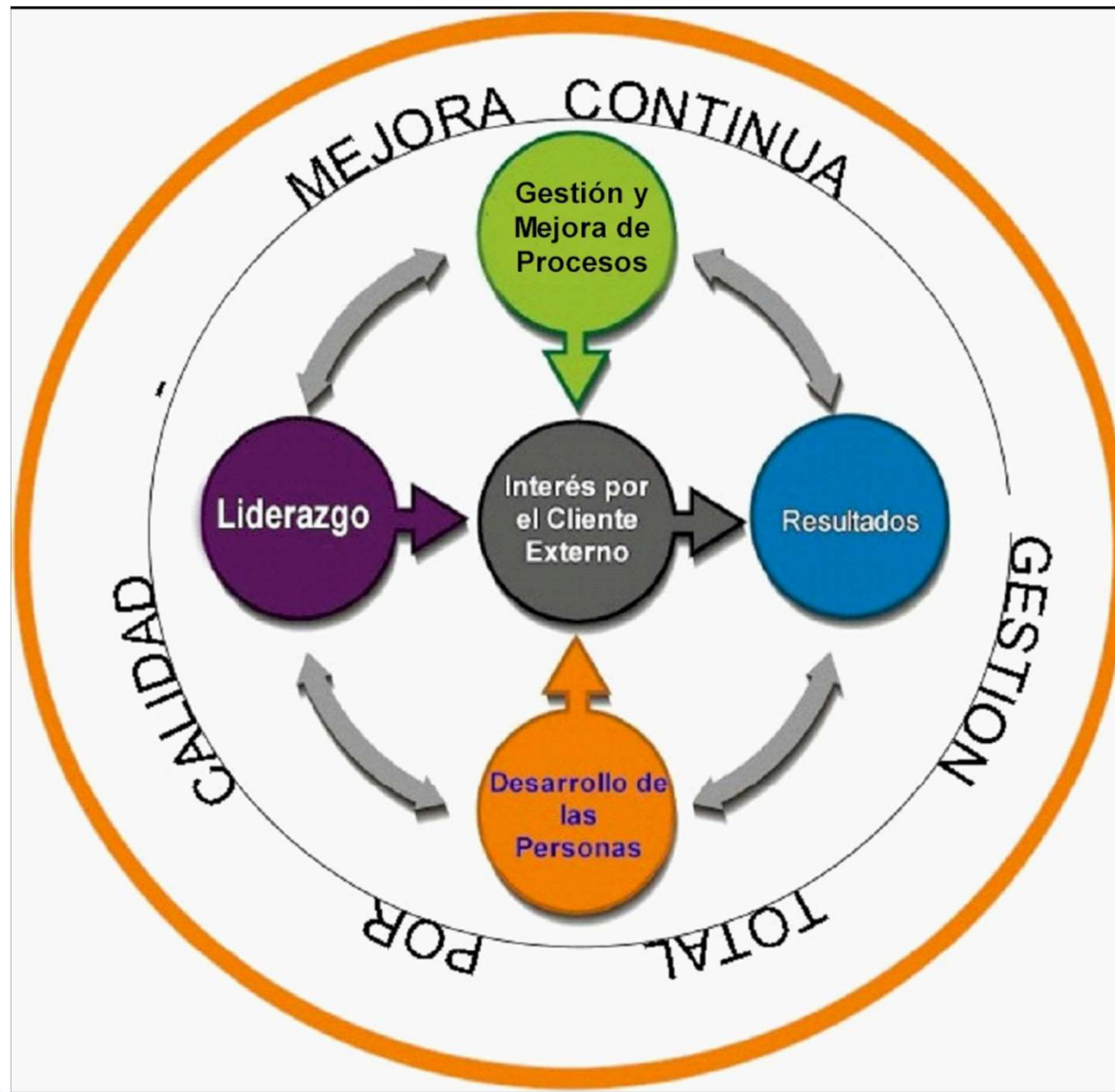
Premio Micro y Pequeña Empresa

Criterio		Puntos
1	Planificación del Negocio	30
2	Gestión del Negocio	40
3	Producción y Ventas	40
4	Gestión de Clientes	60
5	Personal y legislación vigente	80
Total		250

El Modelo Compromiso con la Gestión

Organizaciones privadas

- ▶ Facilitar, mediante un Modelo de fácil comprensión, el progresivo camino hacia una gestión más competitiva.
- ▶ Apoyar, especialmente a las Micro y Pequeñas empresas, considerando que por sus propias dimensiones, se les dificulta la capacitación y acceso a guías efectivas de perfeccionamiento, ya sea por razones de tiempo y/o económicas, posibilitando:
 - sus propias evaluaciones mediante un Modelo que les permite trabajar avanzando las sucesivas etapas con el ritmo que cada una estime adecuadas (contiene una tabla para que la organización pueda autoevaluarse);
 - aprendizaje durante la aplicación;
 - obtener reconocimientos formales por parte de INACAL.
- ▶ Devolver a las organizaciones un Informe de Retroalimentación para la mejora de su gestión



Modelo compromiso con la gestión (organizaciones privadas)

Criterio		Puntos
1	Liderazgo	60
2	Desarrollo de las Personas	80
3	Interés por el Cliente Externo	85
4	Gestión y Mejora de los Procesos	125
5	Resultados	150
Total		500

El Modelo Compromiso con la Gestión Pública

Objetivo:

- ▶ **Facilitar**, mediante un Modelo de comprensión sencilla, el progresivo camino hacia una mejor gestión;
- ▶ **Apoyar** a las unidades, divisiones, áreas, gerencias o procesos de las organizaciones públicas, de hasta 99 personas, considerando que el Modelo de Mejora Continua está dirigido a la organización en su conjunto, posibilitando:
 - 1. sus **propias evaluaciones** mediante un Modelo que les permite trabajar avanzando las sucesivas etapas con el ritmo que cada una estime adecuadas;
 - 2. **enseñanza** durante la aplicación, ya que el Modelo ha sido concebido con el criterio de una herramienta de evaluación, y de aprendizaje.

Modelo compromiso con la gestión pública

Criterio		Puntos
1	Liderazgo	200
2	Desarrollo de los funcionarios	150
3	Enfoque en grupos de interés	150
4	Gestión y mejora de los procesos	150
5	Proceso de comunicación	100
6	Desempeño global	250
Total		1000

El Modelo Compromiso de calidad con el Turismo

Objetivo:

- ▶ Asegurar la gestión interna de las empresas turísticas y centros –servicios vinculados al turismo, establecer **controles en los procesos que garanticen la satisfacción de los clientes y garantizar la seguridad y confort de las instalaciones.**
- ▶ Permitir a los empresarios turísticos adoptar **prácticas de gestión sostenibles**, de una manera sencilla y efectiva.

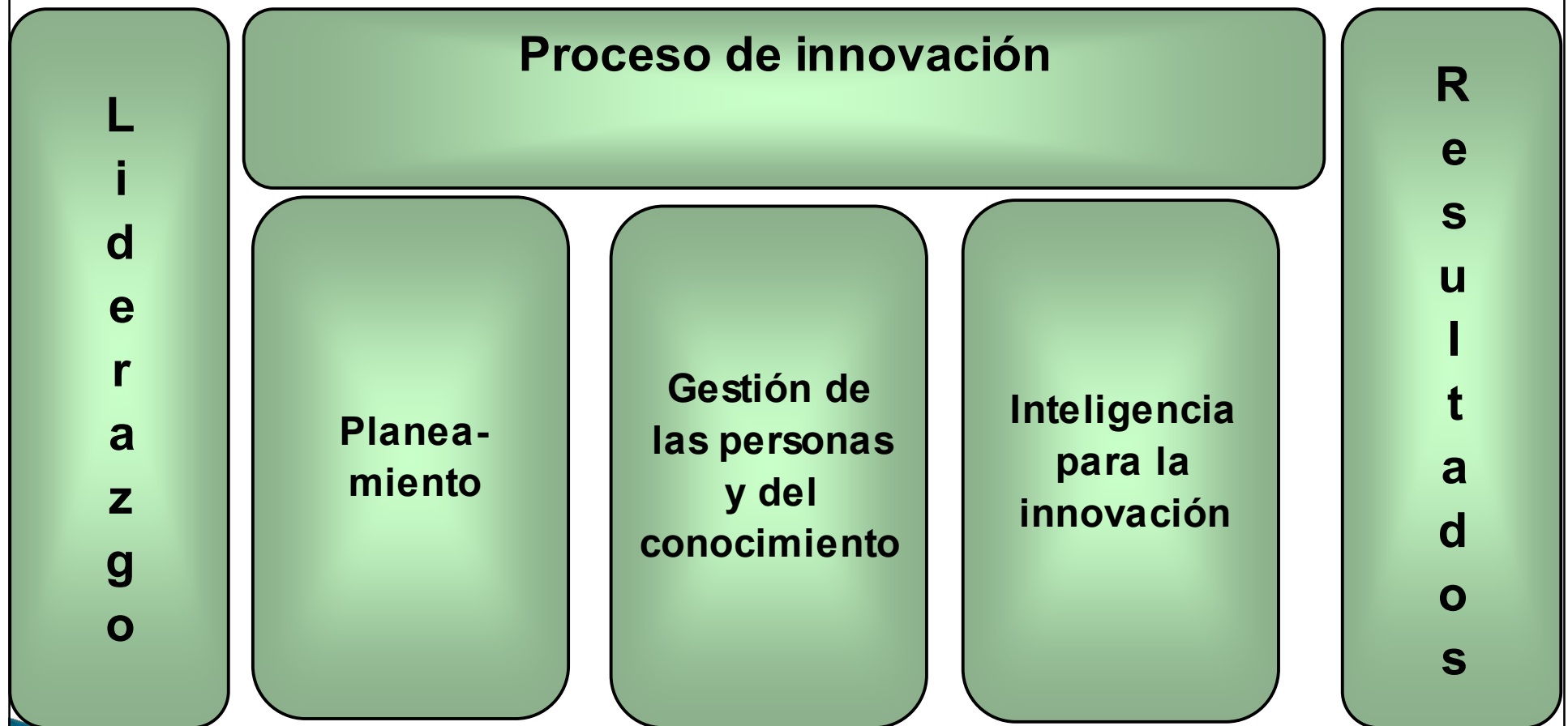
Modelo compromiso de calidad con el Turismo

Criterio		Puntos
1	Liderazgo.	100
2	Enfoque en el Cliente.	100
3	Gestión de Procesos y Prevención de Riesgos.	100
4	Gestión Medioambiental.	80
5	Resultados	120
Total		500

Comparaciones entre los modelos

- ▶ Todos contienen el criterio de Liderazgo, salvo el de Mypes que refiere a Planificación del Negocio
- ▶ El tema de personal está presente en los modelos de Compromiso con la Gestión (público y privados) como criterio, así como en el de Mypes donde aparece asociado al tema de legislación vigente. En el de Turismo aparece incluido en el Enfoque al Cliente (interno).
- ▶ El enfoque al cliente está presente en todos los modelos, aunque en el de Compromiso de Org. Públicas refiere a las “partes interesadas”.
- ▶ La gestión y mejora de procesos también está presente en todos, aunque en el Modelo de Turismo está enfocado a los riesgos y su prevención.
- ▶ La Gestión Medio Ambiental está como criterio en el Modelo de Turismo.
- ▶ El tema de resultados está presente en todos los modelos, salvo en el de Mypes.

Modelo de Gestión de la Innovación



Modelo de Gestión de la Innovación

Área	
1	Liderazgo para la innovación
2	Planeamiento de la innovación
3	Gestión de las personas y del conocimiento
4	Inteligencia para la innovación: vigilancia y prospectiva
5	Proceso de innovación
6	Resultados del sistema de gestión de la innovación

Modelo de Calidad con Equidad de Género

UdelaR y el modelo

Objetivos:

- ▶ Erradicar progresiva y sistemáticamente **la discriminación** institucionalizada, directa o indirecta, promoviendo la igualdad real de oportunidades y de resultados entre mujeres y varones, en el ámbito del empleo.
- ▶ Construir una cultura organizacional que integre el valor de la **equidad** en sus prácticas y productos, a lo largo de toda la cadena productiva: trabajadoras/es, clientes y/o usuarias/os de los servicios públicos y privados, proveedores y la sociedad en su conjunto.
- ▶ Promover la **corresponsabilidad** social: la valoración y la distribución equitativa del “trabajo de cuidados”, entre varones y mujeres, comprometiendo al Estado, el mercado y la sociedad civil, en el entendiendo que el trabajo no remunerado supone una responsabilidad y un beneficio para la sociedad en su conjunto.
- ▶ Generar **sinergias** entre las diversas capacidades existentes en la organización, incorporando la equidad de género, étnia, raza, inclusión social como aspectos constitutivos de una *gestión de calidad*.