



# INACAL

Instituto Nacional de Calidad



## Uruguay, país de calidad

# INACAL cumple un rol elemental en la gestión de calidad en Uruguay e Iberoamérica

» El instituto fortalece la calidad y la competitividad en Uruguay, contribuyendo al desarrollo sostenible del país y al éxito de las organizaciones en el mercado nacional e internacional. Adicionalmente, trabaja con redes de gestión de calidad en toda Iberoamérica, fomentando la colaboración y el intercambio de conocimientos para impulsar la excelencia y promover el prestigio empresarial en la región.



## La calidad más allá de las fronteras

Redibex es una red de intercambio y cooperación que fortalece los Premios Nacionales de Calidad en Iberoamérica. Su objetivo principal es ser un foro permanente para generar sinergias y mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones en la región. Está compuesta por varios países: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, México, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay.

Por otro lado, también la integra Fundibeq, una fundación independiente que promueve la excelencia en la gestión y coordina el Programa de Calidad y Excelencia de la Gestión. Fundibeq divulga buenas prácticas en las organizaciones, facilita el acceso a métodos avanzados de gestión y promueve el prestigio empresarial de Iberoamérica.

El Premio Iberoamericano de la Calidad es una iniciativa que se remonta a su convocatoria inicial en la Cumbre Iberoamericana de La Habana en 1999,

con una primera edición al año siguiente, en Panamá. Es un proyecto ligado a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Coordinado por la Secretaría General Iberoamericana (Segib) y gestionado por Fundibeq, este premio se celebra anualmente y se basa en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Desde su inicio ha sido una plataforma para reconocer la excelencia en la gestión tanto en el ámbito empresarial como en el administrativo, promoviendo la mejora continua y la competitividad en toda la región. El premio también contribuye a fortalecer la reputación de la comunidad iberoamericana como un entorno de calidad, ofreciendo oportunidades de inversión y cooperación entre sus miembros.

Tal como expresó el director general de Fundibeq, Juan Luis Martín Cuesta, se trata de "un premio de premios". Para participar, las organizaciones deben haber obtenido previamente el Premio Nacional en su país o contar con un reconocimiento internacional, a diferencia de otros premios de libre participación.

Hasta la fecha, 254 organizaciones han sido premiadas, de las cuales un 65% son empresas y un 35% son administraciones públicas de 14 países. Esto es gracias a la colaboración de más

de 1.000 evaluadores de 17 países iberoamericanos, que participan de forma altruista en el proceso de evaluación.

Para facilitar la evaluación, Fundibeq utiliza el programa informático Prevalex, diseñado específicamente para este propósito y accesible en línea. Los evaluadores, que colaboran voluntariamente, están registrados en el Registro de Evaluadores y Coordinadores Iberoamericanos (RECI).

Un beneficio para las organizaciones galardonadas es disponer de un informe de retorno que realiza el equipo de evaluadores internacionales, que identifican las fortalezas y las áreas de mejora de todos los aspectos que circundan a la organización. "Ello constituye un auténtico informe de consultoría estratégica, que examina la organización de una manera holística y marca la ruta de progreso hacia la excelencia", aseguró Cuesta.

En se realizan tareas claves en apoyo a Redibex.. Algunas organizaciones uruguayas destacadas por el Premio Iberoamericano de la Calidad son República AFAP, la constructora Teyma, y el último uruguayo galardonado, Sanatorio Mautone.

"Quiero agradecer vehementemente a INACAL, a Gonzalo Blasina y a su equipo. No solo por su labor para mejorar la calidad y competitividad del mundo empresarial y las administraciones uruguayas, sino también por el aporte posterior de galardonados al premio Iberoamericano", concluyó Cuesta.

## Calidad uruguaya

El Sistema Uruguayo de Normalización, Acreditación, Metrología y Evaluación de la Conformidad (Sunamec), creado mediante el Decreto 89/010 del 26 de febrero de 2010, es una entidad que desempeña un papel fundamental en la garantía de la calidad y la competitividad en el mercado nacional. Tiene como objetivo principal articular las acciones de las organizaciones que lo componen para que Uruguay disponga de una estructura integral que permita la normalización y evaluación de la conformidad de productos y servicios de acuerdo con estándares internacionales, conforme a las exigencias ac-



tuales del mercado.

El Sunamec está comprendido por tres órganos. Por una parte, el Poder Ejecutivo. Por otro lado, el Consejo Nacional de Normalización, Acreditación y Metrología (Connam) que incluye al Ministerio de Industria, Energía y Minería; Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca; y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Sus atribuciones engloban la aprobación de la planificación de actividades propuestas por el Comité Nacional, el control del cumplimiento de las normas técnicas establecidas, la asignación de recursos a programas y proyectos, y el asesoramiento sobre afiliaciones a organismos internacionales.

Por último, está el Comité, compuesto por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) como orientador y coordinador del Sistema Nacional de Calidad, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) actuando como Instituto Nacional de Metrología, el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) como Organismo Nacional de Normalización, y el Organismo Uruguayo de Acreditación (OUA) como Organismo Nacional de Acreditación. El Comité coordina programas de acreditación, propone contenidos de normalización, metrología para programas educativos y presupuestos anuales, asesora en el uso de normas téc-

nicas, supervisa programas y proyectos, sugiere adquisiciones y actualizaciones de patrones de referencia necesarios para sustentar el sistema, y apoya en la implementación de reglamentaciones mediante infraestructura de calidad.

El INACAL es una entidad de derecho público no estatal, sucesor del Comité Nacional de Calidad. Tiene como misión principal desarrollar acciones para promover, difundir e implementar la cultura de la calidad y la mejora continua en la sociedad uruguaya. Su visión: ser un agente clave en la promoción de la cultura de la calidad en Uruguay y reconocido por su contribución a la mejora de la competitividad de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

El equipo del INACAL está liderado por el Ingeniero Químico Gonzalo Blasina e integrado por Administradora Mgtr. Lourdes Vasek; Asistente de Calidad, Sra. Beatriz López y Secretaria Sra. María Gabriela Rivas.

## Infraestructura de la calidad

La calidad resulta de la integración y coordinación de actividades en áreas como metrología, normalización, ensayos, acreditación y certificación. Esta sinergia, conocida como Infraestructura Nacional de la Calidad, se ha desarrollado a lo largo de varios años con la colaboración de diversas organizaciones y



agencias, incluyendo la Organización de los Estados Americanos (OEA).

El proceso de calidad sigue una lógica, desde mediciones hasta la certificación de productos y servicios, garantizando el cumplimiento de especificaciones y requisitos del mercado. La certificación, respaldada por una tercera autoridad independiente, asegura la calidad y competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

La competitividad impulsa la expansión empresarial, generando empleo e ingresos, lo que contribuye a la lucha contra la pobreza y promueve el desarrollo tecnológico, económico y social. La OEA y otros entes regionales están comprometidos en promover el desarrollo de infraestructuras nacionales de la calidad, fomentando la coordinación, cooperación y el intercambio de conocimientos para impulsar el desarrollo y la prosperidad hemisférica.

Gonzalo Blasina, director ejecutivo de INACAL, definió a la infraestructura de la calidad como un determinante del desarrollo de un país. “Japón, Estados Unidos, Alemania, Francia, son países que tienen excelente infraestructura de calidad porque logran determinar gracias a sus organismos de dominio tecnológico, si las condiciones en que llegan los productos a la población son seguras”, ejemplificó. A su entender, “Uruguay necesita apostar a una infraestructura de calidad más sólida”. Si bien cree que en los últimos años se ha mejorado tecnológicamente, la orientación y la coordinación “no han contado con los recursos necesarios”. La infraestructura de calidad exige coordinar esfuerzos entre las instituciones que la integran, porque son la cabeza de un sistema más complejo.

“Es una red sumamente compleja donde se juega mucho el futuro tecnológico de los países. Avanzar en infraestructura de calidad implica avanzar en tecnología, dedicarle más recursos, pero sobre todo a la tecnología aplicada. No hay demasiada conciencia, lamentablemente, en muchos decisores sobre estos temas”, puntualizó.

### Diploma de Habilidades en Dirección

Milton Souza, integrante del equipo docente de INACAL con 25 años de experiencia en consultoría de empresas, conversó sobre el diploma que han desarrollado. Dirigido a líderes y directores de organizaciones, busca dotarlos de herramientas efectivas para alcanzar objetivos y resultados. El equipo docente cuenta con amplia experiencia tanto nacional como internacional, asegurando una formación relevante y aplicable a la realidad empresarial. “Creamos este diploma hace varios años y viene funcionando muy bien. Tenemos una muy buena cantidad de alumnos egresados que nos dicen que el diploma es muy útil, porque brinda herramientas eminentemente prácticas y rápidamente aplicables. No es solo para personas que dirigen, sino aquellas que tienen posibilidad de dirigir en un futuro. Es abierto, tanto para organizaciones públicas como privadas de todo rubro”, explicó.

El diploma abarca diversos módulos. **Liderar con Eficacia Hoy** se enfoca en desarrollar habilidades de liderazgo y alinear equipos hacia resultados efectivos, mediante enfoques prácticos y consulta de situaciones específicas. **Gestión del Cambio en las Organizaciones** aborda la necesidad

de adaptarse a cambios repentinos en el entorno organizacional, proporcionando herramientas para reducir la incertidumbre y manejar el estrés.

**Planificación Estratégica** se centra en establecer objetivos a largo plazo, definir metas intermedias y desarrollar acciones concretas, así como en la medición de indicadores para monitorear el progreso hacia los resultados deseados. **Desarrollo y Gestión del Talento Humano** destaca la importancia de motivar y desarrollar el talento dentro de la organización, con especialistas en recursos humanos que ofrecen experiencia práctica y conocimientos internacionales. **Gestión de la Experiencia del Cliente** analiza la interacción del cliente con la organización en todos los puntos de contacto, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y la calidad del servicio.

**Comunicaciones Eficaces en las Organizaciones** se enfoca en mejorar la comunicación tanto interna como externa de la organización, con el objetivo de evitar malentendidos y optimizar el flujo de información. **Creación y Producción de Equipos Productivos** explora cómo formar, administrar y dirigir equipos eficaces, aprovechando el talento de los miembros para el desarrollo exitoso de la organización. **Gestión Organizacional y Procesos** aborda la gestión y medición de procesos en todas las áreas de la organización, con el fin de simplificarlos y optimizar su eficiencia. Por último, **Gestión del Tiempo y Toma de Decisiones** proporciona herramientas para optimizar el tiempo, priorizar tareas, manejar reuniones de manera efectiva y tomar decisiones informadas en situaciones cotidianas de la organización. Con una duración de 54 horas, se enfoca en la práctica y la aplicación inmediata en el entorno laboral. El programa comienza el 14 de mayo, se desarrolla a través de Zoom dos veces por semana y concluye el 17 de setiembre con una prueba final. La titulación es otorgada por INACAL con respaldo internacional de Redibex. Además, existe la posibilidad de adaptar el programa para realizarlo in-company, enfocándose en las necesidades específicas de cada organización.

Para más información y solicitud de inscripción, se puede acceder a la página web de INACAL, contactar al teléfono 22049172 o al celular 091900664 (vía WhatsApp), o enviar un correo electrónico a [secretaria@org.uy](mailto:secretaria@org.uy).

# “En base a la calidad es que Uruguay logró diversos nichos de mercado”

» En las últimas tres décadas, Uruguay avanzó mucho en términos de calidad, aspecto crucial para la imagen del país en el exterior. Hoy, el mayor desafío es continuar apostando a la innovación, para estar preparados ante los cambios tecnológicos que transforman a los mercados. INACAL mantiene diálogo con organizaciones similares en otros países, para impulsar la calidad tanto en el país como en la región, y premiar el compromiso de las empresas uruguayas por una mejora continua.

## - El concepto de calidad puede parecer amplio, pero ¿qué adjetivos lo nuclean en la práctica?

- Sí, es muy amplio porque cada uno lo visualiza en función de su experiencia y su sector de actividad. Pero podríamos decir que la calidad implica una armonía entre las partes que intervienen en un proceso dado, y que está muy ligado a la satisfacción del destinatario final del esfuerzo: el cliente. Todas las organizaciones, en cualquiera de los modelos de INACAL, necesitan monitorear este aspecto; siempre se lo pedimos a quienes participan por un reconocimiento. Pero en los distintos ámbitos puede haber distintas respuestas. Nuestros modelos en sistemas de salud, por ejemplo, se están aplicando mucho. Ahí juega el aspecto de calidad en el trato humano, pero también la eficacia de un tratamiento médico. El propósito de los modelos de INACAL es estimular que la organización conozca estos parámetros, los desarrolle, los mida y los comparta a toda la interna de la organización, que es un paso que a veces falta. Se trata de trabajo en equipo. En mi experiencia visitando países como Japón o Suecia encontré que todas las empresas de prestigio mundial monitorean la calidad de acuerdo a sus procesos.

## - ¿Cómo ve a Uruguay en materia de la búsqueda de calidad? Y de acuerdo a su experiencia en otros países, ¿identifica carencias?

- Uruguay es un país que ha trabajado mucho en este tiempo; cabe recordar que en el año



1991 se lanzó el Comité Nacional de Calidad. Somos conscientes de que, en general, somos más adaptadores de tecnología que desarrolladores de tecnología. Uruguay tiene equipos de científicos y tecnólogos vinculados a la innovación, pero tenemos que mejorar nuestro potencial. Hay innovaciones, por supuesto; por ejemplo, pronto se instalarán empresas para generar hidrógeno con energía renovable. En algunos aspectos estamos a la vanguardia, pero también sabemos que necesitamos cooperación de otras potencias tecnológicas. En general, estas grandes inversiones, como las de plantas de celulosa, han venido de la mano de empresas extranjeras multinacionales. En general, ha habido una adaptación de la tecnología al medio local, pero no es tan frecuente que nosotros seamos los descubridores de la tecnología. Tenemos el Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación, y hay una Agencia

Nacional de Investigación e Innovación que ha impulsado el tema, pero es indudable que nos queda mucho por hacer. Desde que se creó el Comité Nacional de Calidad hasta hoy han pasado más de 30 años. En 2005 se creó el Instituto Nacional de Calidad como sucesor. Seguimos teniendo grandes limitaciones presupuestarias, pero seguimos desarrollando nuestra metodología y sumando gente formada en el tema. Acumulamos mucho conocimiento a nivel país.

## - ¿En qué industrias particulares piensa que Uruguay debería estar prestando especial atención para la mejora continua?

- Tenemos que estar muy atentos a los desarrollos tecnológicos. La lana era un producto con un peso muy importante en la economía uruguaya, pero se dieron cambios en el mercado que la desplazaron. Uruguay tiene que se-



guir muy de cerca esos cambios. Por ejemplo, sabemos que están surgiendo competidores para uno de los productos más importantes de la economía uruguaya, como es la carne vacuna. Junto con la demanda de quienes prefieren no comer productos de origen animal, se están desarrollando carnes sintéticas. Aún no es un producto con un precio accesible al público, pero sabemos que esta nueva tecnología está evolucionando. La mejor estrategia para nosotros es estar lo más próximo a la vanguardia tecnológica para accionar de la manera adecuada según el mercado. Realmente felicito a todos los exportadores uruguayos que colocan la producción nacional en mercados del exterior. Son mercados competitivos, pero en base a la calidad es que Uruguay logró diversos nichos de mercado. Cuando tú ofreces un producto de buena calidad, el consumidor está dispuesto a pagar. La calidad se paga; si mantenemos buenos niveles tengo el optimismo de que vamos a prosperar, pero también soy consciente de que no debemos caer en la complacencia. Tenemos que insistir en este proceso, y ser capaces de reaccionar con agilidad a los cambios.

**- A nivel de imagen país a los mercados del exterior, ¿qué importancia tiene esta búsqueda de la calidad?**

- Cuando pensamos en países como Japón o Suecia los asociamos a altos niveles de calidad. Nosotros queremos que el Uruguay también sea sinónimo de calidad. En muchos campos lo es, por ejemplo, en el sector de la vitivinicultura. Cuando se generó el Mercosur muchos pensaban que no íbamos a poder competir contra los vinos argentinos, sin embargo Inavi hizo un gran esfuerzo y tenemos vinos de exce-

lente calidad, reconocidos internacionalmente. Quiere decir que cuando hacemos el esfuerzo logramos grandes triunfos. El vino, la carne, el software, hasta productos farmacéuticos de veterinaria... Cuando Uruguay hace las cosas bien, logra colocar su producción con un precio adecuado para todos los involucrados. Logramos una posición destacada en la región, pero hay que seguir, todavía estamos lejos en innovación y niveles de liderazgo.

**- En esos 30 años de INACAL y sus predecesores, ¿surgieron nuevas preocupaciones relacionadas a la calidad?**

- Sí, se están desarrollando normativas antisoborno para ir en contra de la corrupción, algo que va muy de la mano con las nuevas tecnologías. El avance tecnológico nos trajo beneficios formidables, como el acceso al conocimiento, pero creo que tenemos que hacer énfasis en dominarlo mejor, para gestionar la innovación y la calidad de la mejor forma posible. Hubo avances que transformaron conceptos, como la eficiencia, seguridad, o sostenibilidad. Hace 30 años el concepto de sostenibilidad era sólo relevante para los más interesados en el tema. Hoy en día es algo imperativo, y hay esfuerzos muy interesantes a nivel mundial para generar un desarrollo sostenible, aunque también hay fuerzas contrarias.

**- ¿Hay otras organizaciones de la región, similares a INACAL, con la que ustedes mantengan diálogo?**

- Sí, en Estados Unidos está el National Institute of Standards and Technology, de altísimo nivel tecnológico. Trabajan muy bien y tuvimos su apoyo desde que desarrollamos el Premio

Nacional de Calidad. En los últimos años estuvimos más en contacto con la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad, que premió a muchas empresas uruguayas por una trayectoria excelente. Así que sí, estamos en contacto con los demás administradores de premios nacionales de calidad en la región. Lamentablemente, en algunos países se ha perdido impulso. El caso que más lamento es el de Chile, que ya no tiene la fuerza que tenía. Hemos trabajado mucho para impulsar la calidad en Paraguay... Sabemos de las dificultades que ha tenido Argentina y entiendo que están retomando el impulso. Brasil siempre mantuvo una fuerte organización por la calidad y es un líder regional. Colombia, México, Perú, España, Portugal, República Dominicana, Ecuador... Todos esos países tienen organizaciones amigas a la nuestra y los guía el concepto de priorizar el tema de la calidad.

**- Dentro del mismo INACAL, ¿qué pasos se están dando para la mejora continua?**

- Somos una organización con pocos funcionarios, pero felizmente hemos logrado el apoyo del Parlamento para tener un presupuesto que nos permita ser operativos. Durante todo este año 2024 tendremos una oportunidad muy buena, que será trabajar con la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional. Ya a finales del año pasado tres voluntarios de INACAL viajaron a Japón y estuvieron un mes estudiando Kaizen, que es la mejora continua de procesos. Seguimos en contacto con el LATU, la UTEC, con distintas industrias y cámaras empresariales que están impulsando la calidad. Continuaremos difundiendo el concepto de calidad a través de diversos modelos; el más antiguo es el modelo de Premio Nacional de Calidad, pero luego desarrollamos modelos de gestión de innovación, para pequeñas y medianas empresas, de compromiso con la gestión pública... Lo más relevante para nosotros en este momento es fortalecer a nuestro consejo de jueces, que es el corazón técnico en el proceso de reconocimiento y se integra por expertos con mucho conocimiento y trayectoria. Procuramos también fortalecer nuestras capacidades tecnológicas. Con el LATU y el Centro de Tecnológico del Plástico, estamos desarrollando un proyecto de innovación para poder reciclar mayores cantidades y generar sostenibilidad en la industria del plástico. Espero que tengamos capacidad de financiar más proyectos de este tipo, donde profundicemos en el conocimiento.

# Transformación Digital Sostenible



**Sofis Solutions** recibe el  
**Premio Nacional de Calidad 2023**, en la categoría:  
**“Privadas de servicios, medianas y pequeñas”**,  
por la implantación de su **Modelo de Mejora Continua.**

Conoce más de Sofis Solutions en:  
<https://sofis.lat>

 /Sofis Solutions

 @Sofis Solutions

 /Sofis Latinoamérica

# Sofis Solutions fue galardonada con el Premio Nacional de Calidad por su Modelo de Mejora Continua

» INACAL otorgó a Sofis Solutions el “Premio Nacional de Calidad 2023” por destacar su trabajo en la mejora continua de sus procesos, a través de un enfoque de cambio hacia la Gestión Total de la Calidad.



La adopción de herramientas prácticas para asegurar la satisfacción del cliente, entregar productos y servicios de calidad, estandarizar y controlar los procesos, es clave dentro la estrategia de Sofis Solutions. Con soluciones tecnológicas innovadoras y sostenibles, la empresa trabaja bajo un modelo de mejora continua, para identificar oportunidades de corrección, ajustes y mejoras en sus procesos. Para Gustavo Cirigliano, director de Sofis Solutions, esta mejora

continua en las actividades diarias y el trabajo en equipo hace posible obtener el reconocimiento de INACAL. “Este premio reafirma el camino que la empresa viene haciendo para la entrega de servicios orientados a la excelencia y en el entendimiento de las expectativas y necesidades de nuestras partes interesadas”, aseguró. El reconocimiento de INACAL se basó en un riguroso proceso de evaluación que abarcó diversas etapas, desde la postulación hasta la presentación de informes ex-

tenso y visitas de evaluadores. Sofis Solutions se destacó por su enfoque en áreas clave como liderazgo, desarrollo del personal, satisfacción del cliente y mejora de procesos. Este logro posiciona a la empresa como un referente en el ámbito empresarial nacional. “En Sofis Solutions, la calidad es importante. Este reconocimiento respalda nuestra estrategia central, enfocada en ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras y sostenibles de alta calidad. Estamos orgullosos de este logro y comprometidos a mantener los más altos estándares de calidad en todas nuestras operaciones”, expresó Santiago Atella, director de Sofis Solutions. En relación a la mejora continua, la compañía cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado según la UNIT-ISO 9001:2015 dentro de los sistemas integrados de gestión con enfoque de sostenibilidad, junto al Sistema de Gestión Antisoborno y el Sistema de Gestión Ambiental. De esta forma, Sofis Solutions busca la mejora continua y la satisfacción de los clientes en el proceso de ejecución de los proyectos.



# CSI recibe el Premio Nacional de Calidad por su excelencia en gestión de proyectos

» En reconocimiento a su mejora continua en la gestión de proyectos, INACAL premió la evolución constante de CSI con el Premio Nacional de Calidad 2023. Tras un crecimiento sostenido en los últimos cinco años, la empresa vio su facturación aumentada cuatro veces, exportando talento a más de 30 países y expandiendo su equipo de 100 a más de 400 profesionales.

Este premio distingue a las organizaciones que sobresalen en la implementación de procesos de calidad, sirviendo de ejemplo para otras instituciones. La firma CSI, especializada en servicios de ingeniería y arquitectura multiespecialista con alcance global, emplea un sistema de gestión avanzado con diversos indicadores que muestran la evolución constante de su gestión y resultan de importancia para la toma de decisiones estratégicas.

“El aspecto clave que nos ha llevado a lograr una mejora continua y, por ende, a obtener el Premio Nacional de Calidad, es tener un equipo de personas motivado y convencido de que este es el camino”, aseguró el ingeniero Joaquín Cabrera, socio y gerente general de CSI, reconociendo especialmente el trabajo de Mariana Tigero, líder de Desarrollo Organizacional, y Julieta Borad,

responsable de PMO y calidad.

Desde su fundación, en 1980, CSI desempeñó un papel crucial en importantes proyectos en Uruguay, ya sea como diseñador, proveedor de servicios de ingeniería y arquitectura, o como gerenciador de proyectos y obras. Participaron en proyectos como las plantas de celulosa Montes del Plata, UPM I y UPM II, el Ferrocarril Central y la duplicación de rutas clave.

Además, estuvo presente en obras portuarias, proyectos de agua y saneamiento, y contribuyó en la resolución de emergencias hídricas, como el trasvase del río San José.

En el ámbito internacional, CSI participó en proyectos en más de 30 países para organismos multilaterales, expandiendo su presencia a países como Paraguay, México y Estados Unidos. También trabaja en el proyecto Arazatí, y recién

temente se le adjudicó la ejecución del sistema de depósito, devolución y reembolso para envases de bebidas, en el marco del Plan Vale.

Una de las características distintivas de los proyectos de CSI es su equipo multidisciplinario, que abarca 15 disciplinas diferentes y permite ofrecer soluciones integrales a los clientes.

Con una mirada puesta en el futuro, CSI busca consolidarse en el mercado norteamericano y triplicar su tamaño en los próximos cinco años, convirtiéndose en líder en ingeniería y arquitectura a nivel global y manteniendo a Latinoamérica como su base para exportar conocimiento.

“El sector seguirá demandando nuestro trabajo y estamos preparándonos para ello. Debemos capacitar a nuestro equipo para trabajar en un mercado donde la excelencia será cada vez más exigida”, concluyó Cabrera.



**Consultora de ingeniería  
y arquitectura multiespecialista**

EXCELENCIA INNOVACIÓN COMPROMISO

Brindamos servicios de clase mundial  
en el sector industrial y el de infraestructura

[www.csiglobal.com](http://www.csiglobal.com)



# Cooperativa Molino Santa Rosa: Un ejemplo del valor cooperativo

» La cooperativa fue premiada por INACAL por tercer año consecutivo, gracias a su enfoque en la mejora continua, la sostenibilidad, el intercambio permanente y los valores cooperativos. Participan activamente en programas de evaluación, ajustando sus procesos y sistematizando la información disponible para mejorar la planificación estratégica. Su principal objetivo es superarse cada año y seguir avanzando en el reconocimiento.

## - Es el tercer año consecutivo que son premiados por INACAL. ¿Cuáles han sido los motivos de este reconocimiento?

- Entendemos que para lograr la meta de la sostenibilidad de nuestro emprendimiento, la mejora continua es imprescindible. Es algo que nos permite ser consecuente con nuestra misión. La participación continua del programa nos ha permitido ajustar una metodología donde permanentemente nos estamos auto evaluando y corrigiendo indicadores, lo que permite que evaluadores externos puedan analizarlos anualmente y proponer mejoras de nuestros productos y servicios. También sirve para seguir la aplicación de nuestros principios y valores cooperativos, que a pesar de tener casi 200 años de historia siguen vigentes y son el distintivo de cualquier emprendimiento colectivo y corporativizado en el mundo. Participamos desde el piloto de ajuste porque estábamos convencidos que iba a ser una muy buena herramienta para nuestro emprendimiento, y a su vez sentimos la responsabilidad de que si era bueno para nosotros también lo sería para otras cooperativas. Por tanto, participar del programa era también una forma de contribuir a mejorar sus ajustes, en nuestro caso particular para las cooperativas de trabajo.

## - ¿Qué significa para usted "más valor cooperativo"? ¿Cómo se implementa cotidianamente esto en Molino Santa Rosa?

### mente esto en Molino Santa Rosa?

- Es una herramienta que nos ha permitido sistematizar la información disponible para tener una visión más global de nuestro emprendimiento, tanto para compartir entre nosotros mismos o frente a terceros. Nos ha permitido mejorar los procesos de planificación estratégica fundamentales en cualquier empresa, por aquello de que la mejor forma de predecir el futuro es creándolo. La interacción con evaluadores y las instancias de discusión con otros emprendimientos ha significado una gran usina de mejoras que hemos capitalizado en este periodo. En lo cotidiano, hay distintas instancias donde se trabaja para el programa, llenando una simple planilla diariamente, semanalmente y mensualmente, siguiendo determinados indicadores en el grupo de Gestión y Mejoras, trimestralmente informando a los socios sobre los aspectos más relevantes y anualmente reflexionando sobre los principales indicadores durante la planificación estratégica del próximo ejercicio.

## - ¿Hace cuánto que forma parte de la cooperativa y cuál ha sido el mayor desafío en esos años?

- Me integré hace 24 años, en el año 2000, y con la responsabilidad de ser socio hace 18 años, desde el 2006. Mi principal desafío ha sido poder contribuir con mi capacidad de trabajo y mi formación, fijando un objetivo común para nuestro emprendimiento

colectivo que contemple el desarrollo individual de los integrantes del colectivo, el desarrollo económico y el derrame sobre la comunidad donde vivimos de manera equilibrada. Otro, ayudar a fortalecer el desarrollo de equipos de trabajo mediante el intercambio permanente, para compartir conocimiento que se transforme en los insumos indispensables para la sostenibilidad de nuestro emprendimiento. Por aquello que decía Antonio Machado "en cuestiones de cultura y de saber, solo se pierde lo que se guarda, solo se gana lo que se da". Ha sido un desafío asumir determinadas responsabilidades de representación de la CTMSR en ámbitos gremiales, que me ha permitido transitar un proceso muy rico en la formación política necesaria para internalizar en nuestro colectivo, y también como forma de transmitir nuestra experiencia en distintos ámbitos. Me ha dado la posibilidad de compartir experiencias a nivel nacional, regional e internacional.

## - ¿Para qué premio desearía que Molino Santa Rosa esté a la altura en este 2024?

- Nosotros tenemos claro que competimos con nosotros mismos, y nuestro principal desafío es que cada año supere al anterior, dando pasos chicos pero seguros. Esto podrá o no llevar a un cambio de categoría de reconocimiento. Nos llena de orgullo que en los tres años anteriores cada participación resultó en una nueva categoría del reconocimiento.



# Ciensa recibió el Premio Nacional de Calidad por su destacada gestión de proyectos

» La empresa fue reconocida por INACAL gracias a su modelo de mejora continua. En ese marco, su modelo de gestión de proyectos, el liderazgo e involucramiento de la dirección y el compromiso en la ejecución de contratos fueron algunos de los aspectos que le valieron a la compañía el reconocimiento del Premio Nacional de Calidad 2023.

Desde 1980, Ciensa presta servicios especializados en el ámbito público y privado de Uruguay en materia de ingeniería, construcción, montaje, operación y mantenimiento de infraestructura. Destacada por su implementación del modelo de mejora continua, la empresa demostró que en al menos los últimos 5 años, sus procesos fueron sistemáticos y obtuvieron resultados crecientes y sostenidos en el tiempo, no solo a nivel económico, sino también en seguridad y salud, recursos humanos, compras y gestión de proyectos.

Ciensa participó en diversos proyectos importantes del país, destacándose en áreas como plantas industriales, plantas de tratamiento, obras electromecánicas,

puertos, edificios comerciales y viviendas. Recientemente, la empresa concluyó la obra de la planta de tratamiento de Santa Lucía, y ha sido fundamental en proyectos como la planta de celulosa de UPM y la construcción del parque eólico Astidey.

Según Pablo Schenone, socio gerente de Ciensa, actualmente trabajan en 45 obras, como un centro penitenciario en Artigas, puentes en la zona este del país, y la ampliación de una escuela montevideana. También participan en el realojo del asentamiento Kennedy de Maldonado, proyectando la entrega de casi 200 hogares. Esperan la adjudicación del proyecto Neptuno en Arazatí, con un consorcio desde el que se construirá una nueva planta de agua potable para la

ciudad de Montevideo y alrededores.

Schenone destacó que Ciensa cuenta con cerca de 2000 colaboradores, de los cuales 300 son técnicos, por lo que el reconocimiento refleja el compromiso de la compañía con el trabajo en equipo. "Cada uno sabe que lo que hace impacta en las tareas de otros, porque somos parte de una cadena", remarcó. La capacitación de las personas junto a la evaluación del clima laboral también son puntos claves para los buenos resultados.

Además de este reconocimiento, Ciensa ha obtenido certificaciones en los Sistemas de Gestión de Calidad, de Medio Ambiente, de la Seguridad y Salud en el Trabajo, y en Seguridad Vial, demostrando compromiso con los más altos estándares en todas sus operaciones.



**Brindamos servicios de ingeniería, construcción, montaje, operación y mantenimiento de infraestructura**

EXCELENCIA INNOVACIÓN COMPROMISO

[www.ciensa.com.uy](http://www.ciensa.com.uy)



## INACAL premió al Sanatorio Americano con cuatro galardones de compromiso con la gestión privada

» El Sanatorio Americano es centro de referencia para toda la Federación de Prestadores Médicos Del Interior (Fepremi), en áreas como la cardiología, la oncología, y el neurointervencionismo. Además, es centro docente asociado de la Facultad de Medicina de la Escuela de Graduados, demostrando responsabilidad con la investigación y la formación de nuevos profesionales. En esta ocasión, INACAL galardonó al Sanatorio con el premio Compromiso con la Gestión Privada en sus servicios de tomografía computada, nutrición y alimentación, cirugía osteoarticular y educación para pacientes y familias. Beatriz Silva, directora técnica del sanatorio, junto al presidente, Dr. Dardo González, hablaron de los esfuerzos de la institución para la mejora constante, dándole continuidad a los proyectos iniciados por la anterior presidencia del Dr. Ariel Bango.



### - ¿Desde cuándo el Sanatorio Americano mantiene relación con INACAL?

- (Beatriz) El sanatorio participa en los premios "Compromiso con la Gestión Privada" desde el año 2017, pero tiene una historia de trabajo en calidad desde el año 2009, para la certificación internacional. En 2016 reformulamos la misión y visión, incorporando los aspectos de la calidad y la seguridad de los pacientes. El premio de gestión privada no estaba previsto para los servicios de salud, pero logramos el apoyo de INACAL para que así fuera, y desde 2017 empezamos a postular consecuti-

vamente, salvo en los años de pandemia. En esos años obtuvimos reconocimientos de plata y bronce para los diferentes servicios. INACAL tiene un modelo de ida y vuelta, por lo que participamos en actividades de formación, mientras que las instituciones contribuimos con nuestro personal para que sean entrenados y participen de la evaluación de otros servicios.

### - ¿Cómo trabajaron en la mejora continua todos estos años?

- (Beatriz) El modelo de mejora continua tiene algunas dimensiones específicas.

El liderazgo es una de ellas, como la jefatura, los mandos medios y las personas que trabajan en los servicios y ejercen sus roles de líderes de sector para un clima de la organización más adecuado. Otra dimensión es el desarrollo de las personas. Se trabaja mucho para definir las características de los cargos y los diferentes roles para que cada uno tenga claro su competencia y su responsabilidad. También se trabaja en la capacitación de aspectos técnicos propios, como en las relaciones de trabajo entre las personas. La tercera dimensión es sobre el cuidado del cliente externo, que no sólo son pacientes que vienen de fuera del sanatorio, puede ser un servicio asistencial que nos pide aplicar determinadas técnicas en los pacientes que tiene internados. Se van elaborando estrategias para la vinculación de los distintos servicios que acompañen la atención de los pacientes.

### - ¿Cuáles fueron los hitos del año 2023?

- (Beatriz) Uno de ellos es el fortalecimiento del Laboratorio de Biología Molecular con la incorporación de nuevas técnicas, no sólo en el área de la medicina de precisión y genómica, sino de ensayo para estudios de biología molecular en la microbiología. In-

corporamos equipos de alto porte, como el de secuenciación genómica, que es el que tiene más capacidad para hacer estudios en nuestro país. También estamos con una ampliación del sanatorio muy importante.

**- ¿Cuál es la finalidad de la ampliación?**

- (Dardo) El proyecto se inició en la presidencia del Dr. Ariel Bango, nosotros somos continuadores. Se construirá una nueva torre que albergará algunos de los servicios ya existentes, sobre todo en el área de la medicina crítica y blocks quirúrgicos. Buscamos mejorar servicios, sobre todo los vinculados al centro cardiológico, que es el más importante del país en cuanto a volumen de procedimientos en el área de la hemodinamia y la cirugía cardíaca. Otra área que nos genera muchísima preocupación al sistema Fepremi y al Sanatorio Americano como parte del sistema, es la oncología, segunda causa de muerte en el Uruguay. Por esto estamos en etapa de ejecución de un centro de radioterapia con aceleradores lineales de última generación, que será

modelo en el país y probablemente en la región, y que hará hincapié en aspectos de calidad y de seguridad para los usuarios. Además, estamos incorporando recursos humanos altamente capacitados, nacionales y extranjeros, para llevar adelante este emprendimiento que repercutirá positivamente en la salud de toda la comunidad, porque estará abierto a todos los prestadores de salud que consideren que pueden favorecerse con estos servicios de primera calidad. Pensamos poder concretarlo entre finales de este año y principios del próximo.

**- En términos de innovación, ¿qué pueden destacar?**

- (Beatriz) No nos hemos presentado aún a los premios de innovación, probablemente lo haremos con nuestro laboratorio de biología molecular en el año próximo. Lo instalamos a propósito del Covid-19, pero hoy tiene un desarrollo en la medicina genómica muy importante. Por otra parte, el Servicio de Educación de Enfermería Paciente y Familia es muy innovador, no

conocemos otra institución de salud que preste un servicio de características similares. Se trata de un equipo de enfermería que acompaña al paciente durante su tránsito. Le hacen una entrevista inicial, lo orientan, le informan sobre los sistemas de comunicación dentro del sanatorio, los cuidados que tiene que tener a nivel de la internación, y demás. También tenemos un lugar cercano para que los acompañantes del interior de pacientes internados en CTI tengan un lugar cálido y cómodo.

**- ¿Tienen algún otro proyecto que estén manejando a corto plazo?**

- (Beatriz) Sí, esperamos que en los próximos meses ya podamos estar haciendo los Estudios de PET con un equipo de tomografía de emisión de positrones que tenemos en acuerdo con otra empresa, que está habilitado por el Ministerio de Salud y por la Autoridad Reguladora Nacional de Radioprotección. Sería el primer equipo dentro de la medicina privada que haría ese aporte a todo el sistema.

La calidad está en nuestra gente

Está en un equipo capacitado y comprometido, que hace posible una atención segura y humana, para que los uruguayos de todo el país tengan acceso a la medicina altamente especializada.

Sanatorio AMERICANO  
Centro de referencia en medicina superior

FEPREMI

# Pacientes oncológicos podrán acceder a estudios innovadores gracias al Cudim

» El Centro Uruguayo de Imagenología Molecular (Cudim) tiene tres metas importantes: maximizar la calidad de la excelencia, la descentralización y la innovación. En la presente administración lograron un mayor equilibrio entre pacientes de Montevideo y del interior del país, hubo avances en el aumento de diagnósticos tempranos de cáncer de mama y de tratamientos avanzados de cáncer de próstata, y también se dio la exportación de lutecio a otros países latinoamericanos.

## - Como director de Cudim, ¿a qué adjudica esta mención especial por parte de INACAL?

- Obtuvimos tres menciones: una en liderazgo de alta dirección, otra en desarrollo de personas y la tercera en gestión de procesos. Es la primera vez que el Cudim se presenta a estos premios. Creo que son testimonio del compromiso de nuestro centro con la excelencia y la calidad en todas nuestras operaciones. Ya teníamos un camino recorrido importante en la materia, con algún modelo de gestión de calidad. Hemos solicitado algunas inspecciones, como la de la OIEA (Organización Internacional de Energía Atómica). Cuando nos contactamos con INACAL, ellos fueron siguiendo los pasos de nuestra actividad.

## - Hace tres años que se desempeña como director de Cudim. ¿Qué hitos vale la pena destacar en este tiempo?

- Cuando asumí, del 100% de los estudios PET que hacía el Cudim, que es el único centro que hay en el país que los hace, el 70% eran pacientes de Montevideo, y solamente el 30% provenía del interior. Hoy en día, debido a la promoción que hemos hecho recorriendo todo el país en los centros departamentales hospitalarios, teniendo conversa-

ciones con los colegas médicos y con el personal de enfermería, podemos decir que estamos en un 50% de pacientes del interior y un 50% pacientes de Montevideo. Este año es récord en estudios PET/CT, donde superamos los 5.000 pacientes. Tiene que ver directamente con un mejor diagnóstico y seguimiento de los pacientes oncológicos. Además de eso, hemos tenido un gran aumento en los tratamientos de estadios avanzados de cáncer de próstata con lutecio PSMA. Estamos haciendo las primeras exportaciones de lutecio a otros países de Latinoamérica, algo totalmente innovador en exportación de productos no tradicionales.

## - También ha habido avances en lo relacionado al cáncer de mama.

- Sí. En ese sentido, le propusimos al Ministerio de Salud Pública hacernos cargo de realizar las mamografías en pacientes con alta chance de desarrollar cáncer de mama, y que tuvieran dificultades para el diagnóstico con métodos tradicionales, como la mamografía y ecografía. De forma gratuita, a todos los pacientes del sistema de salud, les ofrecemos la resonancia de mama.

## - Otra noticia es que presentaron un proyecto para

## un nuevo centro de imagenología molecular en Cerro Largo. ¿Cuál espera que sea el aporte?

- Apuntamos a mejorar el diagnóstico de forma más temprana. En Cerro Largo no hay resonadores ni equipos de medicina nuclear. Uruguay tiene un flanco más débil en la región este, entonces este centro es muy importante para los pacientes de aquella zona. Para hacerse una resonancia deben hacer 400 kilómetros, en seis horas de viaje en ómnibus. Hay pacientes con muchas otras patologías y problemas de movilidad, a los que se les complica mucho. En otros casos, es algo que genera perder un día de trabajo, o no tener con quién dejar a los menores a cargo.

## - ¿Qué otro objetivo tienen para este año?

- Hemos estado trabajando en flexibilizar las normas, para que en el país se desarrolle investigación clínica, que aquí prácticamente no existe. Hay pacientes que no tienen posibilidad de tratamiento en el país. El objetivo es que ellos accedan a la tecnología, diagnósticos y terapia mediante la investigación clínica. También estamos viendo la posibilidad de instalar un tomógrafo en el hospital del Cerro. El Cudim no sólo descentraliza a nivel país, sino que también lo hace a nivel de Montevideo.



# “La innovación se impuso como nuestro principal motor”

» Mautone ha seguido un camino de compromiso para la mejora continua, implantando un sistema de gestión de calidad y certificando procesos. En 2023 se logró certificar a toda la institución en calidad, y para el 2024 se planea continuar mejorando la infraestructura y los servicios médicos, con enfoque especial en la atención de la mujer y la primera infancia.

## - ¿Cuál ha sido el camino de Mautone para la mejora continua?

- En el año 2010 tomamos la decisión de implantar un sistema de gestión de calidad en toda la organización. Capacitamos a la dirección y al equipo gerencial en esta materia, y comenzamos a modificar la infraestructura sanatorial de manera adecuada a los estándares de calidad reconocidos. Por otro lado, la dirección tomó la iniciativa de trabajar a través de ciclos de mejora continua y de planificación estratégica quinquenal con operativas anuales, definiendo objetivos alineados con la misión, visión y valores de la institución. Las diferentes áreas de la institución fueron certificándose, para concluir en el año 2023 con la certificación de todos los procesos principales de la institución. Es un camino de 13 años que fuimos recorriendo.

## - Han sido reconocidos por INACAL en repetidas ocasiones.

- Sí, en el año 2017 decidimos postularnos al Premio Nacional de Calidad, y obtuvimos dos menciones; una vinculada al planeamiento, y otra vinculada al liderazgo, que entendemos como una competencia compartida en la institución, no sólo en manos de la alta dirección, sino en todas las gerencias y equipos operativos. En el 2019 también nos presentamos y tuvimos el privilegio de ganar el galardón. De alguna forma, INACAL nos desafió a presentarnos al Premio Iberoamericano de Calidad en el 2022, y obtuvimos una mención especial, que fue un reconocimiento muy importante para nosotros.

## - Está hace 25 años al frente de Mautone, ¿Qué evolución observa?

- Además de la implantación del sistema de gestión de calidad, logramos accesibilidad a las consultas, tratamientos y medicación; todo en tiempo y forma para satisfacer la demanda, algo muy valorado por quienes nos confían el cuidado de su salud. La innovación se impuso como el principal motor que permite que la institución tenga salud económica y pueda llevar adelante proyectos. Tenemos una gerencia de calidad y una de planificación, donde se centra el norte de la institución y sus objetivos. También tenemos un área de compliance, que busca evitar toda conducta que se aparte de las buenas prácticas, no sólo en la interna, sino también para que nuestros proveedores externos se comprometan con ello. Hemos innovado en el desarrollo de una app para nuestros socios, con una sala de espera virtual donde el socio conoce los tiempos para asistirse en los distintos puntos del país donde ofrecemos servicio. A nivel de productos tecnológicos somos la única institución en la región que hace resonancias y tomografías cardíacas. Innovamos mucho en el diagnóstico y eventual tratamiento del cáncer de mama con tecnología de punta, que permite hacer estudios, detectar en etapas tempranas determinados tumores y brindar un tratamiento con un pronóstico mucho más favorable. Participamos en varios seminarios, hicimos uno con la participación de INACAL, todas las empresas del grupo SEMM y asesores de la región que comparten ex-

periencias con nosotros en calidad.

## - Si tuviera que mencionar el mayor hito del año 2023, ¿cuál sería?

Tener toda la institución certificada en calidad, con el área de Tecnologías de la Información y Comunicaciones certificada por primera vez. Trabajar en la transformación digital de la empresa es una línea fundamental. Tuvimos hitos importantes vinculados a la mejora de la infraestructura. Duplicamos la capacidad de las salas de operaciones, dotándolos de mayor tecnología y comodidad para todos. Otro aspecto es que generamos muchos servicios que son consumidos por extranjeros, ya que recibimos una enorme cantidad de turistas.

## - ¿Qué planea Mautone para este 2024?

- Vamos por la “revancha” del Premio Iberoamericano de Calidad, y también nos presentaremos al Premio Nacional de Calidad, porque son instancias que, más allá del reconocimiento, se obtiene un feedback muy importante. Son verdaderas auditorías donde siempre encontramos oportunidades de mejora. No somos infalibles, nos equivocamos como cualquiera, pero aplicamos una metodología que trata de minimizar esos errores y prever los eventuales riesgos que puedan sufrir los diferentes procesos que realiza el sanatorio. En cuanto a la infraestructura, en un par de meses iniciaremos una ampliación del área de internación. Además, el 5 de abril inauguramos una nueva área asistencial ambulatoria cerca del sanatorio, enfocada fundamentalmente a la atención de la mujer y la primera infancia.



**Sanatorio SEMM Mautone,**  
donde la calidez y la calidad se unen al  
cuidado **PROFESIONAL** de tu salud

