



## **ANEXO II – A)**

### **GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

#### **SECTOR PÚBLICO**

#### **INTRODUCCIÓN**

La Secretaría de Transformación Digital y Modernización del Estado y la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones han confeccionado la presente Guía de Autoevaluación del Sector Público-Privado, documento que pretende servir de apoyo a las empresas del sector privado, asociaciones de la sociedad civil y organizaciones de la Administración Pública que participan del Premio Provincial a la Calidad.

El sentido de ser del Premio Provincial a la Calidad es fomentar la cultura de la calidad en la sociedad con el fin de que las organizaciones ganadoras sirvan como modelo de éxito a imitar y traccionen a las demás organizaciones de la provincia a mejorar su competitividad, tanto del sector Público como Privado, con el objetivo último de generar oportunidades de desarrollo y mejorar la calidad de vida todos los ciudadanos en general.

Para ello es fundamental comprender el valor intrínseco que representa la participación en el Premio Provincial a la Calidad de San Juan. Este galardón no solo reconoce los logros de las empresas y organizaciones en términos de excelencia en la calidad, sino que también promueve un cambio cultural significativo en la forma en que se abordan los procesos y se gestionan los recursos, tanto en el sector privado como en el público.

El propósito de participar en el Premio Provincial a la Calidad va más allá de la mera obtención de un reconocimiento. Se trata de adoptar un enfoque holístico hacia la mejora continua, arraigado en los principios de calidad total promovidos por visionarios como W. Edwards Deming. Este enfoque no solo se centra en la optimización de los procesos internos y la satisfacción del cliente, sino que también se extiende hacia un compromiso más amplio: mejorar la calidad de vida de las personas.

Para las empresas del sector privado, la participación en este premio representa una oportunidad para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo. Al adoptar un sistema de gestión de calidad robusto y participar en la evaluación del premio, las empresas pueden mejorar su eficiencia operativa, fortalecer su reputación en el mercado y, en última instancia, aumentar su rentabilidad. Además, al adherirse a los principios de calidad total, estas organizaciones contribuyen directamente al bienestar de sus empleados, clientes y comunidades en las que operan.

Por otro lado, para las organizaciones del sector público, la participación en el Premio Provincial a la Calidad representa una oportunidad única para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios y optimizar el uso de los recursos públicos. Al adoptar prácticas de gestión de calidad, estas entidades pueden ofrecer servicios más efectivos, transparentes y centrados en el ciudadano. La implementación de sistemas de gestión de calidad no solo mejora la eficacia de los servicios públicos, sino que también aumenta la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales, fortaleciendo así la democracia y el estado de derecho.

El Premio Provincial a la Calidad busca contribuir al funcionamiento de las organizaciones tanto públicas como privadas de acuerdo a parámetros de integridad, transparencia, cooperación, innovación y participación, colaborando asimismo en la formación de una sociedad más inclusiva e igualitaria, respetuosa de la perspectiva de género, la diversidad y orientada al desarrollo sostenible, lo cual implica asumir un compromiso institucional para la preservación del ambiente, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con aquellos otros compromisos que sean asumidos y promovidos por el Estado.



En última instancia, el objetivo del Premio Provincial a la Calidad de San Juan no se limita a reconocer a aquellos que están haciendo las cosas bien, sino que busca fomentar una cultura de gestión de calidad arraigada en los principios de mejora continua y excelencia. Al promover esta cultura, no solo se impulsa la competitividad del sector, sino que también se garantiza una mejora constante en la calidad de vida de todos los ciudadanos de la provincia de San Juan.

### **OBJETIVOS**

- Promover la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos mejorando la competitividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones del sector público y privado mediante la promoción de la cultura de la calidad y mejora continua.
- Contribuir a la profesionalización de los sistemas de gestión de calidad en instituciones públicas y privadas por medio de la institucionalización de un reconocimiento oficial que premie la mejora continua en la prestación de bienes y servicios.
- Generar un cuerpo de evaluadores de prácticas y sistemas de gestión de calidad.
- Poner a disposición de las organizaciones participantes un instrumento útil y eficaz de diagnóstico y medición del grado de madurez de las prácticas de calidad, por medio de la estandarización de criterios, dimensiones e indicadores de calidad.
- Brindar a las organizaciones participantes un informe de retroalimentación con análisis de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejorar de sus prácticas y / o sistema de gestión de calidad.

### **METODOLOGÍA**

En términos generales, la metodología que sigue el Premio Provincial a la Calidad de San Juan se basa en los criterios generales de los Premios Nacionales a la Calidad del sector Público y Privado y del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión la cual, dentro de un proceso de mejora continua, ha sido actualizada a lo largo de sus ediciones, completada y enriquecida a partir de la experiencia obtenida.

Las organizaciones participantes deberán seleccionar un facilitador, cuyo rol es vital para el éxito del proceso. Es el encargado de relevar la información, analizarla, sistematizarla y realizar el documento de presentación al concurso.



La Guía de Autoevaluación está integrada por tres componentes: LIDERAZGO, SISTEMA DE GESTIÓN Y RESULTADOS que a su vez se compone por un conjunto de preguntas que orientarán la tarea del facilitador, organizadas en torno a criterios que constituyen la base de la medición de las prácticas de calidad en la organización. Los criterios se desagregan en subcriterios. Todo bajo la lógica que si una organización genera buenos Resultados es porque son el fruto de un buen Sistema de Gestión que se implementó mediante el correcto Liderazgo del equipo de dirección de la institución.

## 1. Componente 1: LIDERAZGO Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- 1.1 Liderazgo enfocado a objetivos
- 1.2 Liderazgo enfocado a Usuarios/Destinatario/Ciudadano
- 1.3 Liderazgo enfocado a Procesos
- 1.4 Liderazgo enfocado a Personal
- 1.5 Planeamiento estratégico y operativo
- 1.6 Análisis de Datos y Fuentes

## 2. Componente 2: SISTEMA DE GESTIÓN

- 2.1 Usuario/Ciudadano
  - 2.1.1 Conocimiento del usuario/destinatario
  - 2.1.2 Mejoras del sistema de atención al usuario
  - 2.1.3 Canales de participación social para el/la Ciudadano/a y/o Usuario/a
  - 2.1.4 Análisis de Datos y Fuentes
- 2.2 Procesos



- 2.2.1 Enfoque, diseño y mejora continua de procesos
- 2.2.2 Procesos principales
- 2.2.3 Procesos de apoyo
- 2.2.4 Control de la Calidad
- 2.2.5 Gestión de Proveedores
- 2.2.6 Evaluación del sistema de la calidad
- 2.2.7 Análisis de Datos y Fuentes
- 2.3 Desarrollo de Personal
  - 2.3.1 La gestión de las personas cómo apoyo de la estrategia de la organización
  - 2.3.2 Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal
  - 2.3.3 Comunicación interna, implicación y delegación de las personas de la organización.
  - 2.3.4 Atención y Reconocimiento de las personas
  - 2.3.5 Análisis de Datos y Fuentes
- 2.4 Gestión de Recursos y Alianzas
  - 2.4.1 Gestión de los recursos económicos y financieros
  - 2.4.2 Gestión de la información
  - 2.4.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura
  - 2.4.4 Gestión de la Responsabilidad social y conservación del ambiente
  - 2.4.5 Gestión de alianzas
  - 2.4.6 Análisis de datos y fuentes de información:
- 3. Componente RESULTADOS**
  - 3.1 Resultados Ciudadanos/Destinatarios
  - 3.2 Resultados Gestión de Procesos
  - 3.3 Resultado Desarrollo de Personal
  - 3.4 Resultado de la Gestión de los Recursos y alianzas

Cada criterio refiere a distintos aspectos organizacionales que permiten identificar y relevar dimensiones, variables e indicadores de la gestión de la calidad.


Para ellos, se incluyen, en primer lugar, preguntas que apuntan al desarrollo del enfoque adoptado por la organización, y en este sentido tienen un carácter descriptivo explicativo de las prácticas de calidad y, en segundo lugar, preguntas vinculadas a la implementación de las prácticas mencionadas y a la medición de sus resultados e impactos.

Los valores parciales de cada criterio permitirán evaluar cuáles se encuentran más avanzados; como así también, aquéllos que requieren un desarrollo mayor. Para la organización el conocimiento del grado de avance en la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad constituirá uno de sus insumos claves para la toma eficiente de decisiones.

### **PLANILLA RESUMEN DE AUTOEVALUACIÓN**

La tabla indica: los puntajes máximos posibles y el puntaje obtenido por la organización. Se debe completar únicamente las celdas en blanco con los valores porcentuales asignados en cada factor o dimensión. La suma indicará el puntaje total obtenido en cada criterio. La suma de puntaje de los criterios será el puntaje final obtenido.



		PREMIO PROVINCIAL A LA CALIDAD SECTOR PUBLICO						
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:								
APELLIDO Y NOMBRE DEL EVALUADOR:								
Nº	Criterio	Enfoque			Análisis de datos y fuente de información			Autoevaluación
		Puntaje max	% Asignado	Puntaje asignado	Puntaje max	% Asignado	Puntaje asignado	
<b>Componente 1: LIDERAZO</b>								
<b>1 LIDERAZGO Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES</b>								
1.1	Liderazgo enfocado a objetivos	20		0.00			0.00	
1.2	Liderazgo enfocado a Usuarios/Destinatario/Ciudadano	30		0.00			0.00	
1.3	Liderazgo enfocado a Procesos	20		0.00			0.00	
1.4	Liderazgo enfocado a Personal	20		0.00			0.00	
1.5	Planeamiento estratégico y operativo	40		0.00			0.00	
1.6	Análisis de datos y fuentes de información				10		0.00	
<b>TOTAL</b>		<b>130</b>		<b>0.00</b>	<b>10</b>		<b>0.00</b>	
<b>Componente 2: SISTEMA DE GESTION</b>								
<b>2.1 USUARIO/CIUDADANO</b>								
2.1.1	Conocimiento del Usuario/Destinatario	35		0.00			0.00	
2.1.2	Mejoras del sistema de atención al usuario	30		0.00			0.00	
2.1.3	Canales de participación social para el/la Ciudadano/a y/o Usuario/a	35		0.00			0.00	
2.1.4	Análisis de datos y fuentes de información				10		0.00	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>0.00</b>	<b>10</b>		<b>0.00</b>	
<b>2.2 GESTIÓN DE PROCESOS</b>								
2.2.1	Enfoque, diseño y mejora continua de procesos	20		0.00			0.00	
2.2.2	Procesos Principales	20		0.00			0.00	
2.2.3	Procesos de apoyo	25		0.00			0.00	
2.2.4	Control de calidad	20		0.00			0.00	
2.2.5	Gestión de Proveedores	20		0.00			0.00	
2.2.6	Evaluación del sistema de Gestión de la Calidad	20		0.00			0.00	
2.2.7	Análisis de datos y fuentes de información				10		0.00	
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>		<b>0.00</b>	<b>10</b>		<b>0.00</b>	
<b>2.3 DESARROLLO DE PERSONAL</b>								
2.3.1	La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización	20		0.00			0.00	
2.3.2	Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal	20		0.00			0.00	
2.3.3	Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.	20		0.00			0.00	
2.3.4	Atención y Reconocimiento de las personas	30		0.00			0.00	
2.3.5	Análisis de datos y fuentes de información				10		0.00	
<b>TOTAL</b>		<b>90</b>		<b>0.00</b>	<b>10</b>		<b>0.00</b>	
<b>2.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y ALIANZAS</b>								
2.4.1	Gestión de los recursos económicos y financieros	30		0.00			0.00	
2.4.2	Gestión de la información	20		0.00			0.00	
2.4.3	Gestión de la tecnología y la infraestructura	15		0.00			0.00	
2.4.4	Gestión de la Responsabilidad social y conservación del ambiente	25		0.00			0.00	
2.4.5	Gestión de alianzas	25		0.00			0.00	
2.4.6	Análisis de datos y fuentes de información				10		0.00	
<b>TOTAL</b>		<b>115</b>		<b>0.00</b>	<b>10</b>		<b>0.00</b>	
<b>Componente 3: RESULTADOS</b>								
3.1	Resultados de la gestión de Ciudadanos/Usuarios	105		0.00			0.00	
3.2	Resultados de la gestión de los Procesos	80		0.00			0.00	
3.3	Resultados de la gestión de Desarrollo de Personal	65		0.00			0.00	
3.4	Resultados de la gestión de Recursos y Alianzas	140		0.00			0.00	
<b>TOTAL</b>		<b>390</b>		<b>0.00</b>	<b>50</b>		<b>0.00</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>950</b>		<b>0.00</b>	<b>50</b>		<b>0.00</b>	

## COMPONENTE 1: LIDERAZO

EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN. Quienes ejercen la conducción de la organización, tanto en el nivel de gobierno como en el ejecutivo-operativo, desempeñan un rol impulsor fundamental, ya que definen la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos y guían a la organización a través de la gestión y el ejemplo.

### CRITERIO 1: LIDERAZGO Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Este criterio analiza la participación directa tanto del equipo de dirección en la definición, comunicación y seguimiento de los objetivos de la Gestión de Calidad. Se busca analizar la correspondencia entre el comportamiento de los funcionarios, directivos y responsables con las prácticas de la gestión de calidad. Entre ellos: el grado de compromiso con la misión, visión, valores, prácticas de la calidad, ética en la gestión, difusión de la cultura de calidad y la innovación, responsabilidad social y preservación del medio ambiente.

#### 1.1-LIDERAZGO ENFOCADO A OBJETIVOS



El equipo de gobierno debe tener coherencia entre el comportamiento de los directivos y responsables con las pautas de conducta propias de la gestión de calidad. El equipo de conducción establece los grandes lineamientos de la organización, tales como la definición de la misión, la visión de largo plazo, los valores y marcos de referencia a los que la organización adhiere, los proyectos, las políticas de control y gestión de los riesgos y el marco ético sobre el cual operar. Considera los intereses de los distintos grupos que puedan ser afectados por el desempeño de la organización, tales como los mismos usuarios/partes interesadas, el personal, los proveedores y la comunidad, entre otros específicos de la actividad. Los recursos del equipo de gobierno para ejercer sus funciones pueden incluir procedimientos, código de conducta, canales de denuncia sobre fraude y malas prácticas, evaluaciones mediante auditorías internas y externas, monitoreo de planes de mejoras en los controles, entre otros posibles.

- a. ¿Cómo está compuesto el equipo de conducción de la organización?
- b. ¿Cómo interviene el equipo de conducción en la planificación a largo, mediano y corto plazo; y en la definición y difusión de las políticas, objetivos y metas de la calidad?
- c. ¿Cómo se seleccionan, difunden y comparten los valores de la organización?
- d. ¿Qué acciones realizadas demuestran que el liderazgo del equipo de conducción es innovador, participativo y sustentable?
- e. ¿Cómo interviene el equipo de conducción en la atención a las necesidades y expectativas del destinatario del servicio público, del personal, en el cuidado del ambiente y de la comunidad en general?
- f. ¿Qué tiempo asigna el equipo de conducción a la participación: en capacitaciones, en comisiones y/o equipos de trabajo sobre la calidad?
- g. ¿Con qué herramientas o métodos evalúa el equipo de conducción la efectividad de lo realizado en los puntos anteriores?
- h. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización
- i. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos

## **1.2 LIDERAZGO ENFOCADO A LOS USUARIOS/ DESTINATARIOS/ CIUDADANOS**

- a. ¿Cómo hace la organización para identificar a la totalidad de destinatarios o partes interesadas del servicio que se ven afectados por la actividad de la organización y conocer sus necesidades y expectativas?
- b. ¿Cómo hace la organización cuando, entre los destinatarios de determinado proceso se encuentra otra área y/o repartición pública / otro poder del estado, para conocer las necesidades, expectativas y requerimientos de esas partes interesadas?
- c. ¿Cómo hace la organización para propiciar el trabajo coordinado y establecer los acuerdos necesarios con otras instituciones públicas, privadas, entidades sociales, educativas u otras partes interesadas con el objetivo de mejorar la calidad de vida del ciudadano y eficientizar la gestión de otros organismos afectados por la actividad del postulante?
- d. ¿Cómo hace la organización para definir los mecanismos de articulación con otros sectores u organismos estatales para actuar conjuntamente a fin de lograr la prevención o solución de problemas?
- e. ¿Cómo hace la organización para impulsar la vinculación entre reparticiones a fin de hacerle la vida más fácil al ciudadano? Por ej. simplificación de trámites, disminución de tiempos de resolución de trámites, simplificación de la gestión de expedientes y disminución de su tiempo de resolución, eliminación de pasos innecesarios en la gestión de expedientes, eliminación de requisitos duplicados o innecesarios, digitalización, acceso remoto, etc.
- f. ¿De qué modo el equipo de conducción conoce la satisfacción de los usuarios/destinatarios?
- g. ¿Cómo el equipo de conducción promueve y facilita la interacción con los usuarios/destinatarios del servicio público?



- h. ¿Cómo tiene en cuenta el equipo de conducción las expectativas y/o satisfacción de los usuarios/destinatarios del servicio público al momento de planificar y definir acciones?
- i. ¿A través de qué acciones el equipo de conducción da respuesta a las necesidades de la comunidad y/o destinatarios del servicio público?
- j. ¿Cómo el equipo de conducción evalúa la efectividad de lo anterior?
- k. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- l. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos

### 1.3 LIDERAZGO ENFOCADO A LOS PROCESOS

- a. ¿Cómo interviene el equipo de conducción para identificar los procesos principales y de apoyo de la organización?
- b. ¿Qué recursos asigna el equipo de conducción (humanos, financieros y temporales) para el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad?
- c. ¿Qué hace la Dirección para asegurar la mejora continua en los planes y procesos?
- d. ¿Qué hace para llevar registro de los procesos?
- e. ¿Cada cuánto tiempo y de qué modo revisa los planes de la calidad y su evolución?
- f. ¿Cómo participa la Dirección en Comités o Equipos de trabajo sobre la calidad?
- g. ¿Cómo registra la Dirección su participación en las actividades relacionadas a la calidad?
- h. ¿Cómo evalúa la efectividad de lo anterior?
- i. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización
- j. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### 1.4 LIDERAZGO ENFOCADO AL PERSONAL

- a. ¿Cómo interviene el Equipo de Dirección en el dictado y participación en cursos y conferencias?
- b. ¿Cómo interviene el equipo de Dirección en la participación en Comités o Equipos de trabajo sobre la calidad?
- c. ¿Cómo interviene el Equipo de Dirección en el reconocimiento al personal?
- d. ¿De qué modo el equipo de conducción previene y sanciona conductas de discriminación y violencia laboral en cualquiera de sus manifestaciones? ¿Cuenta con un manual de convivencia laboral?
- e. ¿Qué acciones realiza el equipo de conducción para dar a conocer al personal las metas y objetivos de su puesto en particular y de la organización en general?
- f. ¿De qué modo evalúa el equipo de conducción la efectividad de las acciones precedentes?
- g. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- h. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### 1.5 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

- a. Describa cómo la organización establece la visión, misión, valores y objetivos estratégicos.
- b. ¿Cómo desarrolla la Planificación Estratégica (4 u 8 años) y Operativa (1 año)?
- c. Describa cómo el equipo de conducción planifica estratégicamente (en el Estado por la dinámica y naturaleza del mismo, el largo plazo está asociado a la duración de la gestión - 4 años-).
- d. Describa cómo el equipo de conducción planifica operativamente -corto plazo-, está planificación está alineada al presupuesto anual -1año- y en términos prácticos sería que (%) porcentaje de avance hacia los objetivos de la planificación estratégica piensa lograr en los próximos 12 meses.
- e. Describa cómo la organización hace el relevamiento y tiene en cuenta las mejoras prácticas implementadas por otras organizaciones (acciones de Benchmarking) tanto a nivel privado como público (ya sea municipal, provincial, nacional o internacional) para incluirlas en su planificación estratégica. Por ejemplo, toma en



cuenta cómo otros organismos han resuelto eficazmente problemáticas similares y los aplica en su organización. Dar ejemplos.

- f. Describa cómo la organización realiza el análisis del contexto (Político, Económico, Social y Tecnológico), el relevamiento de las mejores prácticas organizacionales, el relevamiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (descriptas en puntos anteriores) y con eso determina y evalúa el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para incorporarlas a la planificación estratégica y operativa
- g. Describa de qué manera el equipo de conducción promueve la participación del personal en la elaboración de la planificación.
- h. Describa de qué modo se incorporan los datos aportados por los usuarios y los proveedores en la elaboración de la planificación.
- i. Describa los planes operativos, la planificación y ejecución presupuestaria y la frecuencia de revisión.
- j. ¿La organización cuenta con mecanismos que permitan realizar un trabajo interrelacionado, coordinado e integral entre los organismos estatales? Describa cómo lo hace.
- k. Describa cómo hace la organización para vincularse con los demás organismos, tanto nacionales como provinciales, municipales y de otros poderes del estado, para coordinar y evitar la duplicación de tareas y su consecuente despilfarro de recursos.
- l. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización
- m. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

#### 1.6 Análisis de Datos y Fuentes de Información

- a. Mencione las fuentes de relevamiento consultadas para responder los puntos correspondientes al criterio 1.
- b. Identifique las metodologías y herramientas utilizadas para analizar los datos y la información obtenida.
- c. Indique la metodología para la mejora del criterio y de ejemplos de ello. Sistemática de la mejora.

## COMPONENTE 2: SISTEMA DE GESTIÓN

### CRITERIO 2.1: USUARIO/CIUDADANO

Este criterio analiza la participación directa del Equipo de Dirección en temas vinculados con el conocimiento de su usuario/ciudadano, su nivel de satisfacción y la incorporación de mejoras en el sistema de atención al mismo.

#### 2.1.1 CONOCIMIENTO DEL USUARIO / DESTINATARIO

- a. ¿Cómo reconoce a los usuarios / destinatarios internos y externos?
- b. ¿De qué manera identifica las características y segmentos de los usuarios/destinatarios?
- c. ¿Cómo detecta las necesidades y expectativas de los usuarios/destinatarios?
- d. ¿Cómo promueve y facilita la equidad y universalidad en el acceso al servicio público que brinda?
- e. ¿De qué manera establece mecanismos de participación?





- f. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- g. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### **2.1.2 MEJORAS DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL USUARIO**

- a. Describa cómo la organización planifica sistemáticamente los procesos y acciones de comunicación externa y evalúa sus resultados. Adjuntar plan de comunicaciones.
- b. Describa cómo asegura los procesos de comunicación externa para que los destinatarios / ciudadanos conozcan los servicios brindados por la organización y la mejor forma de acceder a ellos.
- c. ¿De qué modo garantiza que el acceso al servicio público que brinda la organización se realice en forma ágil, oportuna y adecuada?
- d. Describa cómo se asegura que en los procesos de comunicación y atención con el ciudadano / destinatario se comunican eficazmente la totalidad de los requisitos que este debe cumplir a fin de generar presentaciones de documentación completas, simples y en una sola vez, a fin de evitar los pedidos de documentación por etapas.
- e. ¿Cómo selecciona y capacita al personal que atiende al público?
- f. ¿Describa cómo la organización canaliza y responde a los reclamos, las quejas y las sugerencias?
- g. ¿Cómo asegura que la información que brinda la organización es comprensible para el segmento de la población con limitaciones tecnológicas, culturales y/o sensoriales?
- h. ¿Qué herramienta de TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) implementa para interactuar, ampliar y agilizar la comunicación con el usuario/destinatario?
- i. Describa las herramientas de control de gestión utilizadas para disminuir los tiempos de resolución de trámites y expedientes a fin de dar una rápida respuesta al ciudadano / destinatario.
- j. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- k. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### **2.1.3 CANALES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL PARA EL CIUDADANO Y/O USUARIO**

- a. Describa cómo hace la organización para Implementar distintas opciones de acceso a canales presenciales y virtuales donde la ciudadanía pueda entablar un vínculo de diálogo con el organismo.
- b. Describa cómo la organización utiliza las nuevas tecnologías de redes sociales para la difusión de sus servicios, cómo gestiona las interacciones de opiniones, pedidos, sugerencias y reclamos realizados a través de las distintas redes.
- c. Describa cómo se asegura la accesibilidad, capacidad de respuesta, orientación y confidencialidad en los canales de participación social.
- d. Describa cómo se responde a los requerimientos de la ciudadanía en cuanto a consultas, pedidos de información, sugerencias, quejas y reclamos.
- e. Describa cómo se definen objetivos de participación, en línea con los requisitos relevados y de participación previamente definidos por la organización.
- f. Describa cómo se mide y determina el nivel de satisfacción de los/as ciudadanos/as y/o usuarios/as, de acuerdo con los atributos de participación previamente definidos por la organización.
- g. Describa cómo se analizan los resultados de la participación y el nivel de escucha para adoptar acciones que resulten de los procesos participativos.
- h. Describa cómo se incorporan estas prácticas y conocimientos al sistema de gestión de la calidad para su sustentabilidad y mejora.
- i. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- j. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.



#### 2.1.4 Análisis de Datos y Fuentes de Información

- Mencione las fuentes de relevamiento consultadas para responder los puntos correspondientes al criterio.
- Identifique las metodologías y herramientas utilizadas para analizar los datos y la información obtenida.
- Indique la metodología para la mejora del criterio y de ejemplos de ello. Sistemática de la mejora.

### CRITERIO 2.2: GESTIÓN DE PROCESOS

Con este criterio se busca analizar la participación directa del Equipo de Dirección en la planificación estratégica, así como en la planificación operativa de la empresa y en la definición de procesos principales y de apoyo.

#### 2.2.1 -ENFOQUE, DISEÑO Y MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

- Indique cómo la organización aplica el enfoque basado en procesos descripto anteriormente.
- Indique la metodología sistemática que se utiliza para evaluar los procesos y el cumplimiento de los objetivos alineados con la mejora de la atención al ciudadano / destinatario, eficiencia en la administración de recursos, simplificación y agilización de trámites y expedientes, digitalización, colaboración con otros organismos del estado, etc.
- Indique las metodologías sistemáticas utilizadas para la mejora de procesos.
- Identifique los procesos principales y aclare cómo se documentan.
- Describa cómo se toman en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de las partes interesadas (usuarios/destinatarios, gobierno, otros organismos públicos afectados o que se interrelacionan, personal, proveedores y comunidad en general) en el diseño, implementación, evaluación, revisión y modificación de los procesos principales.
- Describa la participación de las áreas responsables de los procesos principales en las actividades de mejora continua.
- Especifique si la organización toma en cuenta la información proveniente de sus partes interesadas (usuarios/destinatarios, gobierno, otros organismos públicos afectados o que se interrelacionan, personal, proveedores y comunidad en general) en los procesos de mejora continua.
- Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

#### 2.2.2 - PROCESOS PRINCIPALES

- Enumere y describa los procesos principales de la organización. Adjunte el mapa de procesos con los procesos principales y de apoyo.
- Describa la metodología para la elaboración del mapa de procesos y la frecuencia de actualización.
- ¿Cómo se tienen en cuenta las necesidades de los usuarios para el diseño y la modificación de los procesos?
- Indique la metodología de cómo se analizan los peligros y riesgos vinculados a los procesos principales y que se hace para controlarlos.
- Describa cómo se interactúa con otros organismos públicos /poderes del estado para eficientizar la gestión por procesos.
- ¿Cómo participan las áreas intervinientes en las actividades de mejora continua?
- ¿Cómo se documentan los procesos principales?
- ¿Cómo se introducen nuevos productos o servicios para ofrecer a los usuarios?
- ¿Qué herramientas TIC's implementa para hacer más eficientes los procesos principales?
- Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.



### 2.2.3 - PROCESOS DE APOYO

- a. Enumere y describa los procesos de apoyo de la organización.
- b. ¿Cómo se incorpora en el diseño de los procesos de apoyo las necesidades de los procesos principales?
- c. Indique la metodología de cómo se analizan los peligros y riesgos vinculados a los procesos de apoyo y que se hace para controlarlos.
- d. Describa cómo se interactúa con otros organismos públicos /poderes del estado para eficientizar la gestión por procesos.
- e. ¿Cómo participan las áreas intervinientes de los procesos de apoyo en las actividades de mejora continua?
- f. ¿Cómo se miden los resultados de los procesos y con qué frecuencia?
- g. ¿Cómo se documentan los procesos de apoyo y sus modificaciones?
- h. ¿Qué herramientas TIC's implementa para hacer más eficientes los procesos de apoyo?
- i. ¿Cómo es la gestión de archivos en la organización y cómo se asegura que cuando un trámite/ proceso/ expediente/ atención al destinatario finaliza vaya a archivo? ¿cómo se asegura en poder rescatar la información en caso de ser necesaria y la información sin utilidad es detectada y desechada de manera segura y confidencial?
- j. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- k. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### 2.2.4 - CONTROL DE LA CALIDAD

- a. En función de los riesgos analizados para cada proceso indique cómo se determinan los controles de la calidad para evitar fallos que afecten al usuario / destinatario, afecten al uso de recursos o eficiencia en el manejo del estado.
- b. ¿Con qué metodología y con qué frecuencia se verifica que los procesos cumplen sus objetivos?
- c. Describa los controles que realiza la organización para asegurar la correcta prestación del servicio al ciudadano / destinatario y funcionamiento de los procesos internos. Por ejemplo: control de legalidad de expedientes, uso de check list de todo tipo destinados a evitar fallos, control sobre la gestión de expedientes en la organización para evitar demoras, control sobre el proceso de compras, verificaciones realizadas para asegurar que los datos son correctos en mesa de entradas, etc.
- d. ¿Qué controles realiza para asegurarse de que los servicios que brinda o los productos que elabora cumplen con los estándares fijados?
- e. ¿Qué controles sistemáticos realiza sobre los instrumentos de medición utilizados a fin de asegurar que la confiabilidad de las mediciones?
- f. ¿Cómo se comunican los cambios a todas las unidades de trabajo que participan en el proceso?
- g. ¿Qué herramientas TIC's implementa para hacer más eficientes el control de la calidad?
- h. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- i. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### 2.2.5 – GESTIÓN DE PROVEEDORES

- a. ¿Cómo se asegura, por parte del solicitante, la correcta descripción de los términos de referencia respecto a la calidad de los productos, servicios requeridos a fin de asegurar que lo solicitado cumpla con las reales necesidades de la organización y de que el proveedor tome la real comprensión de lo solicitado?
- b. ¿Cómo se gestiona e impulsa de manera sistemática el proceso de compras y abastecimiento a fin de evitar demoras?



- c. ¿Utiliza plataformas de relación y gestión de proveedores, compra y venta de suministros, trabajos y servicios etc.?
- d. ¿Cómo realiza y evalúa el control sistemático de recepción de productos y servicios a fin de asegurar la calidad y condiciones de entrega a tiempo de los mismos, plazos, precios, atención a reclamos, etc.?
- e. ¿Cómo gestionan y registran los reclamos por incumplimiento de los proveedores?
- f. ¿Cómo se estimula y facilita que los proveedores desarrollen mejoras en sus procesos?
- g. ¿Qué herramientas TIC's implementa para asegurar la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores?
- h. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- i. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

#### **2.2.6 -EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

- a. Indicar cuál es la metodología que se utiliza para evaluar la adecuación, cumplimiento y efectividad el sistema de gestión de la calidad.
- b. ¿Cuál es la frecuencia con la que se evalúa el sistema de gestión de la calidad y cómo se planifica la misma?
- c. ¿Quién es el responsable de gestionar la evaluación del sistema de gestión de la calidad?
- d. ¿Cómo se asegura la formación y calificación de las personas encargadas de la evaluación del sistema de gestión de la calidad?
- e. ¿Cómo se informan los resultados de la evaluación del sistema de gestión de la calidad y qué acciones sistemáticas se toman para corregir los desvíos hallados?
- f. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- g. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

#### **2.2.7 -Análisis de Datos y Fuentes de Información**

- a. Mencione las fuentes de relevamiento consultadas para responder los puntos correspondientes al criterio.
- b. Identifique las metodologías y herramientas utilizadas para analizar los datos y la información obtenida.
- c. Indique la metodología para la mejora del criterio y de ejemplos de ello. Sistemática de la mejora.

### **2.3 – DESARROLLO DE PERSONAL**

Este criterio analiza la participación directa del Equipo de Dirección en temas vinculados con el bienestar, satisfacción y desarrollo de los recursos humanos de la organización, examinando el liderazgo enfocado al personal, comunicación, participación individual y grupal del personal, capacitación, desarrollo, reconocimiento y calidad de vida en el trabajo.

#### **2.3.1. LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS CÓMO APOYO DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**

**Describa cómo hace la organización para:**



- a. Definir y revisar en forma sistemática la estructura, responsabilidades y autoridades con el fin de optimizar procesos internos y el servicio brindado al ciudadano / destinatario. Adjuntar organigrama.
- b. Descripción de sus recursos humanos: cantidad, niveles de jerarquía y educación (liste todos los niveles jerárquicos).

Nivel educativo / Nivel jerárquico	Posgrado	Universitario	Secundario	Primario	Cantidad total por Nivel jerárquico
Máxima autoridad del postulante					
Segunda máxima autoridad del postulantes					
...					
Jefes de área					
Jefes de sección					
...					
...					
Supervisores					
Operarios o empleados					
Cantidad total por cada nivel educativo					Total:

Cantidad total de personal propio:	
Cantidad total de personal contratado:	
Cantidad total de personal tercerizado:	
Cantidad total bajo otras modalidades (aclarar):	

- c. Alinear la estructura organizacional – perfiles, relaciones, competencias actitudinales y técnicas, nivel de educación y experiencia, habilitaciones necesarias, procesos de decisión y solución de conflictos – con la estrategia para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales vinculados a la satisfacción de las distintas partes interesadas.
- d. Involucrar a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las estrategias fijadas en los planes de personal;
- e. Definir las competencias técnicas y actitudinales necesarias para responder a las tendencias y transformaciones tecnológicas.
- f. Asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo y gestionar el potencial de diversidad;
- g. Gestionar la diversidad en términos de armonización e integración de diferentes generaciones y perfiles.
- h. Utilizar métodos y estrategias innovadores para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones del mismo;
- i. Establecer políticas que ayuden a mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores;
- j. Establecer mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo.
- k. Analizar las iniciativas del personal y si se da respuesta a las mismas.
- l. Generar un buen clima de trabajo en la organización que favorezca el servicio al ciudadano / destinatario;
- m. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización;
- n. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### 2.3.2 -DESARROLLO DE LA CAPACIDAD, CONOCIMIENTOS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL

**Describa cómo hace la organización para:**

- a. Detectar las necesidades de formación y capacitación.
- b. Fomentar la formación y aprendizaje continuo de las personas a lo largo de su vida laboral, a través de planes de formación / capacitación y desarrollo que



cubran las necesidades presentes y futuras de la organización, capacitando a las personas en función de las necesidades técnicas, actitudinales y tecnológicas para el logro de sus objetivos organizacionales.

- c. Desarrollar metodologías sistemáticas para gestionar el conocimiento de las personas; definir los conocimientos críticos para la organización, la forma de incorporar nuevos conocimientos en la misma y asegurar la retención del conocimiento ante pérdidas como licencia, renunciaciones, traslados o jubilación del personal, planes de sucesión, etc.
- d. Diseñar y promover oportunidades de formación individual, por equipos, o por toda la organización;
- e. Usar representaciones gráficas (dashboard) con sistemas de indicadores para monitorear las competencias y desempeño de las personas.
- f. Revisar la eficacia de la formación y la capacitación de las personas de la organización y las acciones tomadas ante desvíos
- g. Alinear, revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización;
- h. Evaluar y mejorar el desempeño del personal tanto para aumentar su capacidad como para favorecer su promoción.
- i. Impulsar el trabajo en equipo e involucrar a las personas en los planes de mejora de la organización.
- j. Alinear a las diferentes generaciones con el fin de conseguir los objetivos de la organización.
- k. Sistematizar la forma de gestionar la atracción, desarrollo y fidelización del talento.
- l. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- m. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### **2.3.3 – COMUNICACIÓN INTERNA, IMPLICACIÓN Y DELEGACIÓN DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

**Describa cómo hace la organización para:**

- a. Identificar las necesidades de comunicación interna de la organización
- b. Generar planes sistemáticos de comunicación interna.
- c. Desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación interna eficaces, de arriba a abajo, de abajo a arriba, y horizontalmente;
- d. Compartir la información y fomentar el diálogo con las personas de la organización para escuchar sus razonamientos y propuestas;
- e. Promover, apoyar y estimular a personas y equipos para que se involucren y participen en actividades de innovación y mejora favoreciendo los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la eficiencia;
- f. Dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción.
- g. Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la organización, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas innovadoras.
- h. Promover el grado de compromiso e implicación de las personas en la organización.
- i. Implantar un modelo de actuación y metodologías, para impulsar las capacidades de las personas, para la asunción de responsabilidades, con el fin de dar más autonomía.
- j. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- k. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### **2.3.4 -Atención y Reconocimiento de las personas**

**Describa cómo hace la organización para:**



- a. Promover una política de reconocimiento de logros, alineado con la estrategia de la organización:
- b. Mostrar apoyo a las personas en su dedicación y las responsabilidades que tengan delegadas;
- c. Promover la concientización e involucramiento de los empleados en cuestiones de salud, de seguridad, de protección del medio ambiente y de sostenibilidad en general;
- d. Crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado a través de los sistemas de Prevención de riesgos.
- e. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización
- f. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### **2.3.5 -Análisis de Datos y Fuentes**

- a. Mencione las fuentes de relevamiento consultadas para responder los puntos correspondientes al criterio.
- b. Identifique las metodologías y herramientas utilizadas para analizar los datos y la información obtenida.
- c. Indique la metodología para la mejora del criterio y de ejemplos de ello. Sistemática de la mejora.

## **2.4 – GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

Los recursos económicos y financieros, así como los de información, tecnología e infraestructura, deben acompañar los planes de la organización. Su adecuada administración determina la sustentabilidad de la organización en el largo plazo.

### **2.4.1. Gestión de los recursos económicos y financieros**

**Describa cómo hace la organización para:**

- a. Determinar y gestionar los recursos financieros que cubran las necesidades a corto, medio y largo plazo, para asegurar los resultados económicos, la situación competitiva (se entiende por situación competitiva el brindar un servicio de alta calidad al ciudadano / destinatario al menor costo posible) y la sostenibilidad de la organización.
- b. Utilizar la gestión financiera, (Presupuesto de ingresos y egresos) para apoyar la estrategia y procesos de la organización, asegurando la sostenibilidad financiera;
- c. Mediante el proceso de elaboración del presupuesto elaborar una planificación financiera, acorde a la ejecución de la estrategia.
- d. Mediante el seguimiento periódico y sistemático de la ejecución del presupuesto, establecer un control financiero, para asegurar que: se cumplen los objetivos, que los activos se administran adecuadamente, que los riesgos se manejan convenientemente y que se administra de acuerdo a las prácticas financieras legalmente establecidas, utilizando amplias bases de datos analíticos y representaciones gráficas de indicadores
- e. Las acciones tomadas ante desvíos, sobregastos y/o subejecución del presupuesto, restricciones financieras, etc.
- f. Determinar los aspectos a considerar para la toma de decisiones financieras en cuanto a: la inversión, financiación, etc.
- g. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- h. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

### **2.4.2 Gestión de la información**

**Describa cómo hace la organización para:**

- a. Permitir conforme al principio de transparencia que accedan a la información los usuarios y las partes interesadas;



- b. Estructurar y gestionar la información, transformando los datos en información relevante;
- c. Asegurar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información;
- d. Describa la gestión de indicadores del proceso, la fijación de objetivos, la comunicación de los mismos a las partes pertinentes de la organización.
- e. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

#### **2.4.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura**

##### **Describe cómo hace la organización para:**

- a. Optimizar los activos tecnológicos y materiales de acuerdo con la política y estrategia, de forma financiera, social y ambientalmente sostenible;
- b. Gestionar adecuadamente planes de mantenimiento preventivo y de optimización de la utilización de todos los activos de la organización para mejorar el rendimiento de su ciclo de vida total; minimizar los costos de operación e impacto ambiental, y maximizar su confiabilidad, su calidad de funcionamiento y seguridad.
- c. Asegurar que las reparaciones (mantenimiento correctivo) se realizan en tiempo y forma asegurando que el activo vuelva a estar operativo en el menor tiempo posible y al menor costo posible
- d. Hacer seguimiento del uso correcto de los activos para que sea solo dentro de la función pública
- e. Considerar el impacto de sus activos sobre la comunidad y los empleados (incluidos los aspectos de salud y seguridad);
- f. Gestionar en forma periódica del mantenimiento los activos y su seguridad, mediante los análisis de base de datos y representaciones gráficas de indicadores. Fijar objetivos y tomar acciones ante los desvíos.
- g. Llevar adecuadamente los inventarios de acuerdo a la legislación vigente, optimizando los mismos y su uso.
- h. Optimizar el consumo de servicios públicos de suministros;
- i. Reducir, reutilizar y reciclar los residuos;
- j. Evaluar y desarrollar su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.
- k. Implicar a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- l. Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización cómo sobre el medio ambiente.
- m. Gestionar la cartera tecnológica cómo soporte a la estrategia general, apoyándose en el control y supervisión de las tecnologías de la información y sus buenas prácticas de gestión, ciberseguridad e índice de madurez tecnológica.
- n. Utilizar la tecnología para apoyar la cultura de la creatividad e innovación.
- o. Adecuar la organización al contexto digital.
- p. Asegurar que la información se gestiona y trata de forma óptima y eficiente.
- q. Establecer planes de prevención ante desastres que puedan poner en riesgo tanto a las personas, cómo los activos tangibles e intangibles y/o la continuidad de la operación de la organización, asegurando su aplicabilidad.
- r. Asegurar la seguridad informática de la organización mediante el desarrollar procesos de back up seguros y sistemáticos de toda la información digital, desarrollar procesos para evitar hackeo y acceso de personas no autorizadas a los sistemas y el mantenimiento de redes y equipos informáticos a fin de evitar amenazas y optimizar su funcionamiento.
- s. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

#### **2.4.4 Gestión de la Responsabilidad social y conservación del ambiente**

- a. Indique si los productos y / o servicios que provee la organización generan impacto en la comunidad y / o impacto ambiental, de manera directa o indirecta. Por ejemplo, generación de residuos peligrosos por mantenimiento de movibilidades y equipos, generación de residuos patogénicos, emisiones de gases





- de efecto invernadero, generación de residuos sólidos urbanos, etc. En caso afirmativo, descríbalos.
- b. Describa qué procesos de la organización se ven alcanzados por la gestión de impacto social y/o ambiental.
  - c. Señale si dentro del organigrama de la organización, existe un departamento, área o cargo responsable de gestionar y/o evaluar el impacto social y / o ambiental.
  - d. Describa si la organización determina y actualiza de forma sistemática los requisitos legales, reglamentarios y de otro tipo que deba cumplir.
  - e. Describa si la organización posee un proceso sistemático de evaluación de aspecto e impactos ambientales que genere acciones de control a los impactos generados.
  - f. Identifique los recursos asignados (por ejemplo: fondos, tiempos, herramientas y equipamiento, recursos humanos) para la implementación de acciones de impacto en la comunidad y en el ambiente.
  - g. Indique si la organización considera las necesidades de las comunidades cercanas a su accionar, aportando recursos y/o trabajo voluntario de sus integrantes para promover su desarrollo.
  - h. Indique si la organización asegura relaciones productivas con autoridades y referentes de la comunidad.
  - i. Mencione si la organización impulsa alianzas estratégicas para promover la sustentabilidad, prácticas de trabajo justo y la responsabilidad social en la comunidad.
  - j. Indique desde cuándo y con qué frecuencia la organización implementa acciones con impacto en la comunidad y el ambiente.
  - k. Indique si la organización se compromete con los conceptos del desarrollo sustentable y de eco-eficiencia, identificando los aspectos de sus actividades y productos que tienen impacto en el medio ambiente y cómo los trata y controla desde el proyecto hasta la disposición final.
  - l. Describa si registra los problemas, quejas de la comunidad o eventuales sanciones referentes a los requisitos legales, reglamentarios, éticos o contractuales para evitar su recurrencia y comunica a la sociedad los impactos e informaciones relevantes asociados a los productos, procesos e instalaciones.
  - m. Indique si la organización establece objetivos, procedimientos e indicadores con los que revisa y mejora en forma continua el uso responsable de los recursos naturales. Por ejemplo, gestión del recurso hídrico, gestión de la energía, matriz energética, gestión de residuos, disminución de generación de gases de efecto invernadero, disminución de afectación al cambio climático, etc.
  - n. En el supuesto que existan en la organización mecanismos o prácticas de seguimiento y evaluación de resultados y cumplimiento de objetivos de gestión de impacto social y/o ambiental; mencione los indicadores de éxito y periodicidad de la evaluación. Se sugiere incorporar gráficos y tablas o algún otro método utilizado que refleje medición y tendencias.
  - o. Señale si se difunden entre los empleados, usuarios/ciudadanos/partes interesadas y proveedores los resultados obtenidos en la evaluación.
  - p. Señale si la organización ha implementado acciones de mejora en la gestión de impacto social y/o ambiental tras la evaluación de indicadores de éxito. En caso de respuesta afirmativa, mencione las acciones ejecutadas.
  - q. Describa si incorpora criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental a los criterios de selección y evaluación de proveedores o distribuidores.
  - r. Indique si promueve algún aspecto de la sostenibilidad corporativa en la cadena de valor y suministro de la organización cómo por ejemplo la igualdad de género entre otras.
  - s. Indique los procesos de mejora en la gestión de la responsabilidad social y gestión ambiental de la organización dando ejemplos concretos.
  - t. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos.

#### 2.4.5 GESTIÓN DE ALIANZAS:



### Describa cómo hace la organización para:

- a. Identificar los asociados clave y las oportunidades de entrar en alianzas estratégicas, creando una visión común.
- b. Analizar las diferentes alianzas establecidas con los colaboradores/asociados con el fin mejorar los resultados obtenidos (mejora de productos y servicios, mejora del beneficio mutuo, etc.). Los criterios de seguimiento pueden ser: reuniones sistemáticas, mesas sectoriales, visitas a las instalaciones de socios estratégicos, aliados, etc.
- c. Apoyar el mutuo desarrollo, creando nuevos productos y/o servicios, sinergias, etc. mediante un trabajo conjunto con los proveedores; aliados, socios estratégicos, etc.
- d. Describa los procesos de mejora de este aspecto, dar ejemplos

### 2.4.6 -Análisis de Datos y Fuentes

- a. Mencione las fuentes de relevamiento consultadas para responder los puntos correspondientes al criterio.
- b. Identifique las metodologías y herramientas utilizadas para analizar los datos y la información obtenida.
- c. Indique la metodología para la mejora del criterio y de ejemplos de ello. Sistemática de la mejora.

## COMPONENTE 3: RESULTADOS

La aplicación consistente de los principios del liderazgo y del sistema de gestión debe conducir a resultados que satisfagan a todas las partes interesadas. La sustentabilidad también se manifiesta en el logro de los resultados buscados en forma consistente en el tiempo. En todos los casos los resultados deben estar relacionados directamente a las acciones tomadas en el sistema de gestión y deben presentar gráficos de resultados con al menos datos de tres años, cumplimiento de objetivos y comparación con otras organizaciones de referencia (benchmarking), en caso de no cumplimiento de objetivos o línea de tendencia desfavorable se debe analizar las causas y los planes de acción de la organización para revertirlo.

En todos los casos se deben presentar los indicadores de éxito de cada uno de los criterios.

### 3.1 Resultados Ciudadanos/Destinatarios

- a. Indique los resultados de satisfacción de los Ciudadanos/destinatarios y partes interesadas.
- b. Indique los resultados con relación a la atención al Usuario/ciudadano/partes interesadas, por ejemplo, cantidad de clientes / ciudadanos / destinatarios atendidos y tiempo de atención, tiempo dedicado a trámites, cantidad de interacciones que el ciudadano debe hacer para completar un trámite, tiempo de demora promedio y máximo de atención o resolución del trámite, % de tramites virtuales vs presenciales, etc.
- c. Indique los resultados de participación y comunicación con los Ciudadanos/destinatarios. Por ejemplo, cantidad de comunicaciones externas generadas, cantidad de accesos a la página WEB de la organización, cantidad de seguidores, cantidad de interacciones positivas (me gusta), etc.
- d. Indique los resultados de quejas y reclamos por parte de los Ciudadanos/destinatarios, Por ejemplo: cantidad de quejas, resultados de las quejas y reclamos por redes sociales.
- e. Indique todos los demás indicadores de resultados que surgen de las prácticas descritas en el capítulo de Ciudadanos/Destinatarios.

### 3.2 Resultados Gestión de Procesos

- a. Indique todos los resultados de los procesos principales y de apoyo descriptos en el capítulo 2.2.1 Enfoque, diseño y mejora continua de procesos. En particular indique el tiempo y mejora de los procesos operativos, cantidad de expedientes



manejados por la organización y tiempo medio y máximo de resolución de los trámites/expedientes por tipo de trámite, cuanto tiempo tiene el trámite/expediente más antiguo sin resolver en la organización, resultados de mejora de procesos de interacción con otros organismos públicos y organizaciones intermedias de la sociedad, disminución de costos, etc.

- b. Indique todos los resultados de los procesos principales descritos en el capítulo 2.2.2 PROCESOS PRINCIPALES.
- c. Indique todos los resultados de los procesos de apoyo descritos en el capítulo 2.2.3 PROCESOS DE APOYO
- d. Indique desde cuándo y con qué frecuencia se definen y evalúan los procesos principales y de apoyo de la organización. Mencione los indicadores de éxito y periodicidad de la evaluación de los procesos principales y de apoyo.
- e. Indique los resultados respecto de la evaluación descrito en el punto 2.2.4 CONTROL DE LA CALIDAD
- f. Indique todos los resultados de la evaluación respecto de Proveedores descritos en el capítulo 2.2.5. Por ejemplo, tiempo promedio por tipo de compra (compra directa, concurso, licitación etc.), desde el inicio de la solicitud hasta la emisión de la orden de compra/comunicación al proveedor de la adjudicación, % de cumplimiento de las entregas, % de licitaciones desiertas, % de reclamos a proveedores, resultado de la evaluación de proveedores, cantidad de compras por tipo y por monto, etc.
- g. Indique todos los resultados de la EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE LA CALIDAD descritos en el capítulo 2.2.6. Por ejemplo, resultados de auditorías internas, cumplimiento de cronogramas de auditorías, etc.

### **3.3 Resultado Desarrollo de Personal**

- a. Indique los resultados del proceso de selección del personal (% de rotación del personal, % de selecciones que fallan, cantidad de personas seleccionadas por año, etc.)
- b. Indique los resultados de la medición de clima laboral .
- c. Indique los resultados de la evaluación de desempeño individual y de los equipos de trabajo.
- d. Indique los resultados del proceso de capacitación y formación de las personas, (horas per cápita anuales, cantidad de horas de capacitación anual, horas de capacitación dada por temática, % de puestos con todas las competencias cubiertas, resultado de la evaluación de la efectividad de la capacitación, etc.)
- e. Indique los resultados de los indicadores de Higiene y Salud Ocupacional (índice de incidencia, índice de frecuencia, índice de gravedad, índice de pérdida anual, cantidad de horas per cápita anual de capacitación en SySO, resultados de la evaluación de riesgos, etc.). Compare sus resultados contra los indicadores suministrados por la SRT.
- f. Indique cualquier otro indicador de desempeño resultante de lo expuesto en el capítulo 2.3 Desarrollo de Personal.

### **3.4 RESULTADOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y ALIANZAS**

- a. Indique los resultados respecto a la gestión de los recursos económicos y financieros. Por ejemplo, % de ejecución presupuestaria. monto de presupuesto anual, inversión anual en activos, % del presupuesto destinado a sueldos,
- b. Resultados de Gestión de la información y de los conocimientos.
- c. Resultados de Gestión de la tecnología y la infraestructura. Por ejemplo, cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo, \$ invertido en mantenimiento preventivo y correctivo, cantidad de back ups realizados.
- d. Resultados de Gestión de la Responsabilidad Social y conservación del ambiente. Por ejemplo, cantidad de aspectos e impactos significativos, cantidad de residuos peligrosos/patogénicos generados, cantidad de emisión de gases de efecto invernadero, cantidad de acciones con la comunidad, etc.