

MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA

ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

REPÚBLICA ARGENTINA

SECTOR PRIVADO

EDICIÓN 2022

Publicado por
FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

© Prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación sin previo consentimiento por escrito de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

Contenido

Introducción	3
Roles del Modelo OSFL	7
Modelo para una Gestión de Excelencia OSFL - Componentes, criterios y factores (tabla)	8
Componente y Criterio 1 Liderazgo	10
Componente Sistema de Gestión	17
Criterio 2 Enfoque en destinatarios	17
Criterio 3 Gestión de los procesos	26
Criterio 4 Gestión de la innovación	35
Criterio 5 Gestión de las personas	37
Criterio 6 Gestión de los recursos	43
Componente y Criterio 7 Resultados	51
Determinación de los indicadores estratégicos	51
Requisitos con relación a los indicadores de resultados	51
Descripción y comentarios del Criterio 7 Resultados	52
7.1 Resultados del liderazgo	52
7.2 Resultados de la gestión de destinatarios	54
7.3 Resultados de la gestión de los procesos	56
7.4 Resultados de la gestión de la innovación	58
7.5 Resultados de la gestión de las personas	60
7.6 Resultados de la gestión de los recursos	62
Tablas de Evaluación	64
Tabla de asignación de porcentajes para Liderazgo y Sistema de Gestión	65
Tabla de asignación de porcentajes para Resultados – Indicadores Estratégicos	68
Tabla de asignación de porcentajes para Resultados – Indicadores de Gestión	70
Tablas de Asignación de puntajes	71
Anexo Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)	73
Comentarios sobre la presente edición	74

Introducción

La necesidad de disponer de un **Modelo de Gestión específico para Organizaciones Sin Fines de Lucro** surge de la relevancia creciente del sector. El accionar de estas organizaciones se expresa en todos los ámbitos sociales, desde las prestaciones a grupos vulnerables de servicios comunitarios básicos, hasta organizaciones educativas, de salud, recreativas, deportivas y las que dan respuesta a un gran espectro de preocupaciones ciudadanas.

El presente Modelo reconoce las particularidades de las organizaciones sin fines de lucro respecto a otros tipos de organizaciones, pero ha sido desarrollado considerando la misma base conceptual que, en el ámbito local e internacional, adoptaron aquellas organizaciones públicas y privadas que demostraron haber logrado importantes avances en su camino hacia la excelencia.

El Modelo para una Gestión de Excelencia

El concepto de calidad ha evolucionado significativamente durante los últimos años. De ser universalmente concebido como un valor referido a las características físicas de los bienes materiales, fue ampliando su contenido al de excelencia de la misma organización en su capacidad de satisfacer las expectativas y necesidades que dan sustento a su razón de ser.

Dadas las características de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, se deben considerar las necesidades de todas las partes interesadas: destinatarios de los productos y servicios, socios, miembros fundadores, donantes y benefactores, colaboradores remunerados y voluntarios, prestadores, proveedores, referentes (por ejemplo, formadores de opinión, especialistas en el tema del cual se ocupa la organización), miembros de órgano de gobierno de la organización, autoridades y comunidad, entre otras posibles.

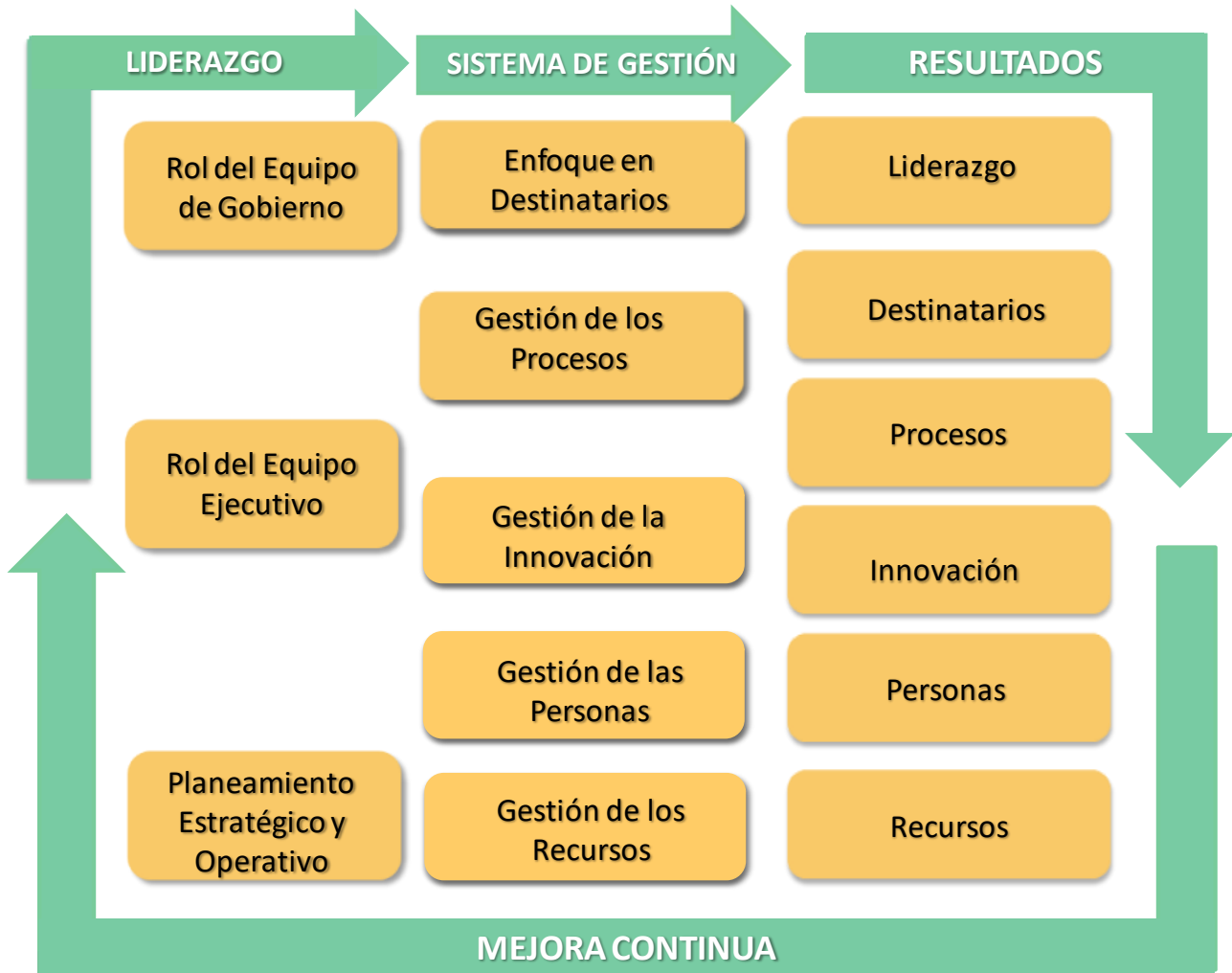
Una organización que logra la máxima satisfacción sustentable de cada una de las partes interesadas de manera permanente se acerca a la excelencia. Es así entonces que hoy pueden establecerse ciertos atributos que, sin ser excluyentes, resultan distintivos de una organización cuya gestión pueda ser considerada de excelencia.

Ellos son:

- Un Liderazgo ejercido con convicción y energía por la conducción de la organización, comprometida con los valores de la excelencia, transmitidos a todos los niveles mediante el ejemplo permanente de su conducta.
- Un Sistema de Gestión que asegura la mejora de los resultados a lo largo del tiempo, aplicando los conceptos, metodologías y herramientas para la calidad y la excelencia.
- Resultados que satisfacen plena y consistentemente a todas las partes interesadas.

Este Modelo reconoce como marco de referencia a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

**ESTRUCTURA DEL MODELO
PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA –
ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**



Cada componente del Modelo se desagrega en un conjunto de criterios y factores cuya descripción detallada y peso proporcional asignado (puntaje) se desarrollan en el Capítulo siguiente.

El Modelo se fundamenta en un conjunto de valores, métodos y resultados que adoptaron aquellas organizaciones que, en el ámbito internacional, demuestran haber logrado importantes avances en su camino hacia la excelencia. Sin embargo, el Modelo no es prescriptivo en cuanto a los métodos a utilizar para cumplir con los requisitos que plantea.

Estos conceptos no son inmutables sino que evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en el que se aplican. Mencionaremos a continuación algunos de los principales.

EL LIDERAZGO DE LA CONDUCCIÓN. Quienes ejercen la conducción de la organización, tanto en el nivel directivo como ejecutivo, desempeñan un rol impulsor fundamental, ya que definen la visión, la misión, los valores y los objetivos de la organización; además, son quienes, a través de su gestión y su ejemplo, guían a la organización con convicción y energía hacia el logro de la excelencia.

EL ENFOQUE EN LA COMUNIDAD, EN LOS DESTINATARIOS Y EN LOS DONANTES. La organización asegura su sustentabilidad y desarrollo conociendo en profundidad las comunidades en las que actúa y procurando permanentemente la satisfacción de las necesidades y expectativas tanto de los destinatarios a los que presta servicios, como de los aportantes y/o donantes que le aportan recursos. El conocimiento de la comunidad permite anticiparse a nuevos requerimientos. De esa forma logrará la lealtad en términos de mantenimiento de la adhesión, reconocimiento y recomendación.

Las organizaciones comprometidas con la excelencia desarrollan acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. Demuestran con medidas concretas su compromiso con la protección del medio ambiente y con los conceptos de eco-eficiencia y desarrollo sustentable, excediendo el simple cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios en vigencia y, si fuera el caso, del servicio medioambiental que presten.

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. La calidad se prevé y se diseña. La organización realiza actividades sistemáticas para mejorar continuamente la calidad de sus servicios y productos, en línea con las necesidades y requisitos de los destinatarios y los demás grupos de interés. Estas organizaciones también promueven la cultura de la calidad en la comunidad más allá de sus servicios específicos, objeto de la respectiva razón de ser.

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS. Toda actividad desarrollada por la organización puede definirse en términos de procesos, es decir, la combinación del trabajo de las personas con los materiales y la información necesarios, articulados en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para obtener un servicio o producto que satisfaga los requisitos del destinatario. Se deben analizar los componentes clave de los procesos, incluyendo la investigación y el desarrollo, el diseño, la producción y la evaluación del servicio o producto resultante. El éxito en la gestión se fundamenta en la medición sistemática de los resultados y en la introducción continua de mejoras.

LAS RELACIONES CON LOS PRESTADORES Y PROVEEDORES. La organización procura el desarrollo de relaciones provechosas a largo plazo con quienes entregan servicios o productos a la propia organización o a sus destinatarios. Estas relaciones son valiosas cuando están basadas en la mutua confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y vínculos perdurables.

LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. Las organizaciones comprometidas con la excelencia procuran la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad y la innovación. La innovación propia o adquirida abarca todas las disciplinas organizacionales incluyendo la introducción de nuevos enfoques en los productos y servicios, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y en la relación con destinatarios, donantes y aportantes que dan lugar a cambios radicales y disruptivos.

EL DESARROLLO Y EL COMPROMISO DE LAS PERSONAS. La calidad la construyen las personas. Un servicio o producto es el resultado de las acciones, directas o indirectas, de todos y de cada uno de los individuos que integran la organización ya sean retribuidos económicamente o voluntarios. Cobran especial relevancia los prestadores directos del servicio, en orden a procurar la satisfacción de las necesidades y requisitos del destinatario. El equipo de dirección crea un clima de confianza y respeto al individuo que promueve el desarrollo, el crecimiento y la participación de todos sus miembros. Los directivos delegan en los restantes niveles la autoridad necesaria para cumplir adecuadamente sus responsabilidades (facultamiento o “*empowerment*”) y les otorgan recursos acordes.

LA ORIENTACIÓN HACIA LOS 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.

La utilización del Modelo

Tres son los propósitos del Modelo para una Gestión de Excelencia - Organizaciones Sin Fines de Lucro:

1. Ayudar a mejorar los procesos de la organización proponiendo un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados.
2. Servir de referencia para un proceso de autoevaluación que pueda ser utilizado como una herramienta de perfeccionamiento, detectando Fortalezas y Oportunidades de Mejora de la organización y permitiendo el desarrollo de un Plan de Acciones.
3. Constituir el parámetro para la evaluación de las organizaciones sin fines de lucro que se postulen al Premio Nacional a la Calidad.

Organizaciones Sin Fines de Lucro

Roles del Modelo de OSFL para una Gestión de Excelencia

Las OSFL tienen propósitos culturales, sociales, comunitarios, educativos, de salud, protección y seguridad de las personas y el medio ambiente, entre otros posibles.

Obtienen los fondos para su financiamiento de benefactores y donantes y de sus propios socios, quienes pueden pagar por los servicios que reciben. Si obtienen excedentes, estos deben ser reinvertidos en la organización para mejorar y/o desarrollar su cometido. Es habitual el trabajo de voluntarios que prestan su tiempo y conocimientos para apoyar a la organización.

Según el grado de complejidad, los servicios pueden ser prestados a través de terceros, ya sea personas o instituciones (por ejemplo, médicos, laboratorios en los servicios de salud, docentes en los servicios educativos, profesionales de distintas especialidades, además del voluntariado ya mencionado).

Para una mejor comprensión de los actores y grupos de interés que deben ser contemplados en la gestión, el Modelo adopta algunas definiciones:

Equipo de Gobierno	Aporta los lineamientos estratégicos como máxima autoridad de la organización. Habitualmente se denomina “Consejo de Administración”.
Equipo Ejecutivo	El equipo gerencial que tiene la responsabilidad de la gestión y el logro de los objetivos.
Destinatarios, socios / asociados	Quienes reciben los servicios y/o productos de la organización y constituyen su razón de ser. Según la modalidad y el propósito perseguido pueden pagar o ser beneficiarios sin aporte.
Donantes y benefactores	Quienes aportan para el sostenimiento de la organización sin esperar contraprestaciones.
Prestadores	Personas o instituciones que prestan los servicios y/o brindan los productos que hacen a la razón de ser de la organización.
Personal	Personas que tienen una relación laboral de dependencia con la organización. Según el caso pueden ser, a su vez, prestadores.
Voluntarios	Personas que donan su tiempo sin esperar contraprestaciones.
Proveedores	Aportan servicios y productos para los procesos de apoyo, que hacen al funcionamiento de la organización.

Modelo para una Gestión de Excelencia – OSFL – Componentes, Criterios y Factores

Componente LIDERAZGO (130 puntos)		Componente RESULTADOS (440 puntos)		
1. LIDERAZGO	130	7.1 Resultados del liderazgo	30	160
1.1 Rol del Equipo de Gobierno	30			
1.2 Rol del Equipo Ejecutivo	40			
1.3 Planeamiento estratégico y operativo	60			
Componente SISTEMA DE GESTIÓN (430 puntos)				
2. ENFOQUE EN DESTINATARIOS	120	7.2 Resultados de la gestión de destinatarios	120	240
2.1 Conocimiento de los destinatarios	30			
2.2 Gestión de las relaciones con los destinatarios	30			
2.3 Gestión de las redes de prestadores	30			
2.4 Determinación de la satisfacción y lealtad de los destinatarios	30			
3. GESTIÓN DE LOS PROCESOS	105	7.3 Resultados de la gestión de los procesos	70	175
3.1 Enfoque de la gestión de procesos	30			
3.2 Procesos de diseño de productos y servicios	20			
3.3 Procesos de servicio, de producción y de apoyo	35			
3.4 Procesos relativos a proveedores	20			
4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	20	7.4 Resultados de la gestión de la innovación	20	40
4.1 Gestión de la innovación	20			
5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS	90	7.5 Resultados de la gestión de las personas	70	160
5.1 Organización de las personas y del trabajo	30			
5.2 Aprendizaje y desarrollo	30			
5.3 Satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas	30			
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	95	7.6 Resultados de la gestión de los recursos	130	225
6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	35	7.6.a) Resultados económico financieros	70	
6.2 Gestión de la información y los conocimientos	30	7.6.b) Resultados de la información y los conocimientos	20	
6.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura	15	7.6.c) Resultados de la tecnología y la infraestructura	20	
6.4 Gestión de los recursos naturales	15	7.6.d) Resultados de la gestión de los recursos naturales	20	
TOTAL	560		440	1000

Descripción y Comentarios del Modelo

A continuación se comparten los **criterios y factores del Modelo**.

Para facilitar la lectura e interpretación, los textos se han dispuesto de la siguiente manera:

- Cada criterio y factor está precedido por **descripciones y comentarios** dirigidos a clarificar su entendimiento.
- Luego, los factores se presentan mediante los **aspectos a considerar**, que constituyen los **requisitos** del Modelo.

Componente LIDERAZGO

Descripción y comentarios del Criterio 1 LIDERAZGO

1. LIDERAZGO (130 PUNTOS)

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales el equipo de gobierno asegura una clara diferenciación entre las funciones de gobierno y de ejecución, e implementa las buenas prácticas de gobierno de las organizaciones¹. También analiza la forma en que el equipo ejecutivo desarrolla el sistema de liderazgo, comunica y aplica los valores de la excelencia y gestiona el proceso de planeamiento estratégico y operativo.

El mayor grado de complejidad en el que evolucionaron los roles en las organizaciones, hace necesario distinguir la gestión de las áreas de gobierno, distintas de las de ejecución.

Dentro de esta concepción, el criterio de Liderazgo se refiere a las responsabilidades de quienes ejercen la conducción de la organización, debiendo distinguirse entre el equipo de gobierno, de aquellos que actúan como ejecutivos².

El criterio se focaliza entonces en dos actores: el equipo de gobierno (centralmente en el factor 1.1) y el equipo ejecutivo (centralmente en los factores 1.2 y 1.3).

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.1 Resultados del liderazgo.

Por sus características abarcadoras en la gestión, el criterio Liderazgo está alineado con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Descripción y comentarios sobre 1.1 Rol del equipo de gobierno

Los equipos de gobierno que correspondan, por ejemplo: el “consejo de administración”, el “consejo directivo”, el “consejo de regencia” u otras formas de organización, constituyen el máximo nivel de dirección y son responsables del gobierno de la organización, procurando permanentemente que la organización cumpla con su misión en forma sustentable.

El equipo de gobierno se conforma definiendo los perfiles para sus integrantes, seleccionados dentro de un marco de diversidad. Además se deben considerar las pautas de nombramiento, remoción y planes de sucesión de sus miembros. Las reglas de funcionamiento deben considerar la periodicidad de las reuniones, la documentación y registro de su propia gestión y el contenido y la periodicidad de los reportes a los socios, destinatarios, donantes y benefactores, entre otros posibles.

La conformación del equipo ejecutivo también es responsabilidad del órgano de gobierno, incluyendo la selección de sus miembros, la evaluación del desempeño, el sistema de compensaciones, sumado a la disposición de planes de sucesión y reemplazo de sus miembros, en forma tal que prevengan los efectos no deseados de la salida imprevista de un alto ejecutivo. Además, debe definir el método mediante el cual los miembros del equipo ejecutivo participan del gobierno de la organización.

¹ Para profundizar sobre el gobierno de la organización se sugiere consultar el Modelo de Excelencia Para la Gestión de Directorios de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

² Si las personas que tienen responsabilidades de gobierno (según se describe más abajo) son las mismas que ejercen funciones ejecutivas como equipo ejecutivo, deben estar en condiciones de diferenciar los roles y responsabilidades inherentes a la función de gobierno y a la de ejecución, actuando en consecuencia.

El equipo de gobierno establece los valores que guiarán el accionar de la organización, define la visión³, la misión⁴, los objetivos estratégicos y los acuerda con el equipo ejecutivo, responsable de su implementación. También es responsable de implementar un sistema de control sobre el ejercicio de conductas éticas en la organización, además del análisis sistemático del marco legal y regulatorio en el que se desenvuelve la organización para asegurar su cumplimiento.

Por otra parte, es responsabilidad del equipo de gobierno fijar las pautas para identificar y priorizar para su tratamiento los riesgos inherentes a la actividad de la organización, que puedan afectar a las distintas partes interesadas⁵.

Los recursos del órgano de gobierno para ejercer sus funciones pueden incluir procedimientos, código de conducta, canales de denuncia sobre fraude, malas prácticas, abusos y otras conductas inadecuadas, evaluaciones mediante auditorías internas y externas, monitoreo de planes de mejoras en los controles, entre otros posibles.

1.1 El Rol del equipo de gobierno (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las metodologías mediante las cuales el equipo de gobierno determina los fines de la organización y sus orientaciones básicas y establece las responsabilidades propias y del equipo ejecutivo. Además, analiza las pautas para prevenir los riesgos potenciales que pudieran afectar a todas las partes interesadas.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales el equipo de gobierno:

- a) Se conforma y establece sus propias reglas de funcionamiento incluyendo la selección, la retribución, los planes de sucesión y las responsabilidades de sus miembros.
- b) Conformar el equipo ejecutivo y establece sus reglas de funcionamiento incluyendo la selección, la retribución, los planes de sucesión y las responsabilidades de sus miembros.
- c) Define la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, considerando el desarrollo sustentable y el reconocimiento de los intereses de la comunidad en la que la organización se desenvuelve, incorporando al nivel ejecutivo en el proceso.
- d) Establece el sistema de control para asegurar conductas éticas en la organización y el cumplimiento del marco legal y regulatorio, procurando prevenir conflictos de intereses.
- e) Establece la política y el marco general para identificar y dar tratamiento a los riesgos inherentes a los grupos de interés que puedan ser afectados por el desempeño de la organización.

³ Visión, entendida como la imagen ideal hacia la cual desea evolucionar una organización.

⁴ Misión, entendida como la razón de ser de la organización, el valor que provee a sus destinatarios a través de sus productos y/o servicios.

⁵ En el componente Sistema de gestión se contempla el tratamiento de riesgos específicos (de salud y seguridad de las personas, económica y financiera, medioambiental, de infraestructura, entre otros posibles).

Descripción y comentarios sobre 1.2 Rol del equipo ejecutivo

El equipo ejecutivo, conformado por el/la principal responsable ejecutivo/a y por quienes mantienen una relación directa de dependencia con él/ella, es responsable de ejecutar el sistema de liderazgo, entendido como un conjunto de métodos, tales como el proceso de planeamiento estratégico, la asignación de objetivos y evaluación del desempeño, los contenidos y medios de comunicación interna, los sistemas de control y seguimiento, los dispositivos de participación (comités, equipos interdisciplinarios, foros, comunidades de práctica) entre otros recursos posibles. El sistema de liderazgo orienta a la organización para lograr los objetivos acordados con el órgano de gobierno.

El sistema de control establecido por el equipo de gobierno requiere ser implementado por el equipo ejecutivo, tanto en la letra como en el espíritu⁶.

Dentro del marco general para el tratamiento de los riesgos definido por el equipo de gobierno, el equipo ejecutivo es responsable de establecer y hacer cumplir procedimientos que aseguren su aplicación. Habitualmente la gestión de los riesgos incluye priorizarlos por impacto potencial y probabilidad de ocurrencia, para calificarlos en una gradiente según su criticidad, desde aquellos irrelevantes hasta los no aceptables. La criticidad ayuda a definir el tratamiento correspondiente para cada riesgo identificado. Los grupos de interés que pueden ser afectados por el desempeño de la organización, entre otros posibles, según la situación particular de la organización, son:

- Destinatarios, por ejemplo: por daños o efectos adversos de los productos y/o servicios (ver en el criterio 2, factores 2.1, 2.2 y 2.3 y factor 4.1).
- Miembros fundadores, benefactores, donantes, equipo de gobierno, por ejemplo: prácticas económico-financieras que puedan afectar la sustentabilidad económica, falta de controles, riesgos de infraestructura –edilicia, sistemas informáticos, logística, equipamiento- que pueda afectar la sustentabilidad de la organización (ver en criterio 3 y factores 6.2 y 6.3).
- Prestadores de los servicios y/o productos que hacen a la razón de ser de la organización, por ejemplo: riesgos a la salud, a la seguridad, a la sustentabilidad económica (ver en criterios 2, todos los factores).
- Colaboradores en relación de dependencia laboral y voluntarios, por ejemplo: riesgos a la salud y seguridad (ver en factor 5.3).
- Proveedores, por ejemplo: riesgos económicos y de incumplimiento. Contratistas: riesgos a la salud y seguridad (ver en factor 4.4).
- Comunidad, por ejemplo: riesgos de impactos ambientales e incumplimientos legales (ver en factor 6.4).

Los indicadores clave de resultados, cuyo monitoreo permite medir el desempeño de la organización en sus variables centrales, deben ser definidos y revisados en el marco del proceso de planeamiento (ver en el factor 1.3) y acordados con el órgano de gobierno, en términos de sus contenidos, frecuencia de medición y reportes.

Se espera que las referencias comparativas, tanto de prácticas como de resultados, sean desafiantes, con el objeto de que generen el aprendizaje necesario para promover mejoras o

⁶ Como se mencionó en 1.1, el Órgano de Gobierno cuenta con recursos para ejercer sus funciones: Pueden incluir procedimientos, código de conducta, canales de denuncia sobre fraude, malas prácticas, acoso y otras conductas inadecuadas, evaluaciones mediante auditorías internas y externas, monitoreo de planes de mejoras en los controles, entre otros posibles.

incorporar innovaciones. Se deben fijar los criterios mediante los cuales se seleccionan las referencias comparativas: la mejor organización del rubro, el mejor de su clase, los estándares locales, regionales o globales de la actividad, entre otros posibles.

La adopción de métodos de representación, mediante los cuales la organización se relaciona con actores externos, requiere, por ejemplo, la definición de los ámbitos, propósitos, oportunidades, contenidos comunicacionales y responsables de la organización a cargo de estas relaciones. Puede incluir la participación en organizaciones de segundo grado y la relación con organismos oficiales que inciden en el accionar de la organización, entre otras relaciones posibles.

La evidencia del compromiso de los integrantes del equipo ejecutivo se expresa mediante el proceso de decisiones para la asignación de recursos, el reconocimiento a las contribuciones de las personas, la participación activa en la comunicación de planes y objetivos y en las iniciativas orientadas a la excelencia, así como toda otra conducta mediante la cual actúen como modelo de los valores de la organización.

1.2 Rol del equipo ejecutivo (40 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las metodologías mediante las cuales el equipo ejecutivo interactúa con el equipo de gobierno y establece las estrategias para lograr los fines y objetivos de la organización. Asimismo evalúa cómo ejerce el liderazgo asegurando el alineamiento con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales el equipo ejecutivo:

- a) Crea el sistema de liderazgo, lo comunica y opera en la organización para asegurar el alineamiento con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, considerando el desarrollo sustentable y el reconocimiento de los intereses de la comunidad en la que se desenvuelve.
- b) Implementa el sistema de control definido por el equipo de gobierno para asegurar conductas éticas, el cumplimiento del marco legal y regulatorio, y la prevención de conflictos de intereses.
- c) Establece los procedimientos para gestionar los riesgos que puedan afectar a los grupos de interés, de acuerdo al enfoque establecido por el equipo de gobierno.
- d) Define los indicadores clave de resultados para medir en forma sistemática el cumplimiento de los objetivos de la organización y los acuerda con el equipo de gobierno.
- e) Establece los criterios para la adopción de referencias comparativas, tanto de prácticas como de resultados (por ejemplo, otra organización representativa del rubro, los mejores de su clase, los estándares locales o globales de la actividad, entre otros posibles).
- f) Adopta métodos de representación de la organización, tanto ante los organismos públicos como ante otros referentes de la comunidad.
- g) Evidencia el compromiso de sus miembros con la excelencia en la gestión.

Descripción y comentarios sobre 1.3 Planeamiento estratégico

El equipo ejecutivo es el responsable de adoptar las prácticas y/o metodologías que forman parte del proceso de planeamiento estratégico (de mediano y largo plazo) y operativo (de corto plazo)⁷. Se nutre de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos acordados con el Órgano de Gobierno y los despliega en planes que los traducen a la práctica cotidiana. Se debe considerar la formalización del proceso en aspectos tales como información previa necesaria, etapas, responsables, fechas de cumplimiento y difusión interna, entre otros posibles.

El planeamiento promueve un proceso interno de reflexión estratégica que le permita a la organización definir su mejor postura sostenible. La calidad de la información que nutre al proceso asegura una mejor calidad de las decisiones. La mejora en la competitividad debe considerar a la innovación como un aspecto central en el proceso de decisiones estratégicas⁸.

Definidos los objetivos estratégicos, se requiere desagregarlos en objetivos y planes operativos a corto plazo, asegurando su alineamiento, priorización y sincronización⁹.

También los riesgos a tratar, deben ser incorporados a los planes y objetivos, lo cual supone un método para identificarlos y priorizarlos (ver en la Descripción y Comentarios del factor 1.2).

Como parte del proceso de planeamiento, el equipo ejecutivo adopta métodos de asignación presupuestaria mediante los cuales compromete, gestiona y asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes.

Los indicadores clave, que deben reflejar el desempeño de la organización respecto a sus objetivos estratégicos, se requieren para controlar el logro de los planes y generar alertas oportunas que permitan realizar correcciones con rapidez y flexibilidad frente a cambios y desvíos. Los métodos para la revisión de planes y objetivos pueden incluir reportes sistemáticos, reuniones informadas, comunicación interna de logros y desvíos, entre otros recursos posibles.

La difusión adecuada de las estrategias, planes y objetivos fortalece el compromiso en la implementación. Además de los integrantes de la organización, es necesario comprometer a los actores externos que puedan incidir en el desempeño (por ejemplo, autoridad regulatoria, prestadores, donantes, voluntarios y proveedores críticos, entre otros posibles).

⁷ La definición del horizonte de largo y corto plazo depende de las características de la actividad y del contexto en el que se desenvuelve la organización. Habitualmente se considera largo plazo 3 años o más y corto plazo al ejercicio en curso y al año inmediato siguiente.

⁸ En el criterio 4 se comparten los requisitos del Modelo sobre Innovación.

⁹ La priorización apunta a distinguir lo crítico de lo accesorio en un entorno de recursos escasos. El alineamiento procura preservar la consistencia entre los objetivos, evitando contradicciones y dispersión de esfuerzos y recursos. La sincronización asegura las secuencias más adecuadas de las acciones.

1.3 Planeamiento estratégico (60 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las metodologías mediante las cuales el equipo ejecutivo desarrolla estrategias y planes de acción y monitorea el desempeño.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales el equipo ejecutivo:

- a) Define el horizonte de corto y largo plazo, los responsables, la información necesaria para la adopción de decisiones así como los tiempos y plazos de elaboración y comunicación.
- b) En línea con los objetivos estratégicos definidos por el equipo de gobierno, considera:
 - 1) La propuesta de valor para los destinatarios, los donantes, benefactores y socios, así como las necesidades de los demás grupos de interés.
 - 2) El análisis del contexto externo, identificando las oportunidades y amenazas.
 - 3) El análisis de las competencias centrales propias, entendidas como aquellas habilidades y capacidades distintivas de la organización para asegurar su sustentabilidad, tales como conocimientos adquiridos, tecnología, infraestructura, calidad del gerenciamiento, competencias de sus integrantes, estructura organizativa, cultura organizacional, capacidad de financiamiento, entre otras posibles. Identifica sus fortalezas y debilidades como producto de este análisis interno. Se consideran también las competencias de los prestadores y voluntarios.
 - 4) Los objetivos y planes de acción dirigidos a desarrollar la organización, potenciando las oportunidades y fortalezas y eliminando o mitigando las amenazas y debilidades.
- c) Incorpora y promueve la innovación, priorizando su aplicación en consonancia con las estrategias.
- d) Desagrega los objetivos estratégicos en objetivos y planes operativos, asegurando su alineamiento, priorización y sincronización, integrando coherentemente el corto y el largo plazo.
- e) Incorpora a los planes operativos las acciones para prevenir y/o mitigar los riesgos, debilidades y amenazas así como potenciar las fortalezas y oportunidades.
- f) Compromete, gestiona y asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de planes.
- g) Define y proyecta indicadores clave de desempeño, incorporando parámetros comparativos de referencia.
- h) Obtiene la aprobación del equipo de gobierno.
- i) Asegura la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción dentro y, con quienes corresponda, fuera de la organización.
- j) Asegura un monitoreo constante de la calidad de las decisiones, analiza y aprende de los desvíos y ajusta sus planes en forma rápida y flexible cuando la situación lo requiere.

Componente SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción y comentarios del Criterio 2 ENFOQUE EN DESTINATARIOS

2. ENFOQUE EN DESTINATARIOS (120 PUNTOS)

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización concentra su acción en sus destinatarios. Para esto, analiza los requisitos, expectativas, necesidades y preferencias actuales y futuras de los destinatarios. También examina las relaciones con los destinatarios, la determinación de la satisfacción y, cuando corresponda, de la lealtad de ellos, así como la utilización de ese conocimiento para desarrollar su misión.

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.2 Resultados de la gestión de destinatarios.

El Enfoque en destinatarios está alineado con los ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico, 12 Producción y Consumo Responsables y 17 Alianzas Para Lograr los Objetivos.

Descripción y comentarios sobre 2.1 Conocimiento de los destinatarios

En un medio de crecientes necesidades y rápido cambio, existen muchos factores que pueden afectar la preferencia y la lealtad del destinatario, lo que hace necesario escuchar sus opiniones y comentarios, y aprender de ellos en forma constante. Para lograr buenos resultados, la organización debería contar con un sistema eficaz de información que almacene datos sobre los destinatarios actuales y potenciales, al que puedan acceder los sectores de la organización que los necesiten para desarrollar las estrategias y acciones más adecuadas por segmento o por grupo. El análisis del impacto de nuevas tecnologías permite evaluarlas como oportunidades o como amenazas, y actuar en consecuencia.

Por otra parte, se debe conocer el valor que esperan los destinatarios actuales y los potenciales teniendo en cuenta a los históricos. Incluye los dispositivos y métodos que sistematizan las interacciones con los destinatarios y generan conocimientos para mejorar las relaciones y los productos y/o servicios.

El sistema de información puede requerir la integración de distintas fuentes tales como publicaciones sectoriales, investigaciones, encuestas, *focus groups*, interacciones en las redes sociales, quejas y reclamos e información aportada por el personal en contacto directo con destinatarios, entre otras posibles¹⁰.

El factor contempla el modo en que la organización determina su posicionamiento, entendido como el lugar que quiere ocupar en la comunidad, la diferenciación que ofrece, los distintos segmentos o grupos de destinatarios a los que quiere servir. Si se considera un segmento como un grupo homogéneo de destinatarios, con diferentes expectativas respecto a otros segmentos, se requiere describir cuál es la estrategia de la organización para focalizarse en sus segmentos “objetivo”.

¹⁰ Este aspecto está vinculado al proceso de planeamiento [ver en 1.3 b) 1) – propuesta de valor- 2) -análisis del contexto de la empresa-].

Se incluye la forma en que la organización promueve su reconocimiento, recordación y preferencia entre ofertas alternativas, al tiempo que transmite su compromiso con sus promesas, identidad y diferenciación. También se considera la medida en que los canales y contenidos de las comunicaciones guardan coherencia con la estrategia.

El factor contempla cómo los productos y/o servicios enriquecen la oferta a los destinatarios y sostienen la propuesta de valor diferencial respecto de otras organizaciones equivalentes. La fuentes de diferenciación pueden ser, por ejemplo: confiabilidad, entrega, puntualidad, personalización, facilidad de uso, disposición final de materiales peligrosos, soporte técnico y relaciones de servicio, calidad de las interacciones, privacidad y seguridad de los datos del destinatario, precios competitivos, entre otras posibles.

Evalúa la forma en que la estrategia de relacionamiento con los destinatarios incorpora indicadores cualitativos y cuantitativos que, analizados en forma sistemática pueden mejorar la calidad de las decisiones en forma continua.

2.1 Conocimiento de los destinatarios (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización determina los requisitos, expectativas, necesidades y preferencias de los destinatarios para el corto y el largo plazo.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Determina tanto su posicionamiento respecto a otras organizaciones equivalentes como los grupos y segmentos de destinatarios en los que se concentra, considerando las necesidades específicas de cada uno de ellos.
- b) Establece métodos para la obtención de información sobre los distintos grupos: destinatarios históricos, actuales y potenciales.
- c) Desarrolla su portafolio de productos y/o servicios en línea con su propuesta de valor diferencial (relacionado con 3.2 Diseño de productos y/o servicios).
- d) Desarrolla su imagen, marca/s de sus productos y/o servicios y estrategias de comunicación, procurando consistencia con su posicionamiento respecto a otras organizaciones equivalentes y con los segmentos de destinatarios en los que se concentra.
- e) Adopta indicadores para asegura un monitoreo constante de la calidad de las decisiones en relación con los destinatarios, analiza y aprende de los desvíos y ajusta sus planes en forma rápida y flexible cuando la situación lo requiere.

Descripción y comentarios sobre 2.2 Gestión de las relaciones con los destinatarios

Este factor indaga sobre la forma en que el sistema de relación es diseñado y gestionado para fortalecer el vínculo y la experiencia del destinatario¹¹, desde los contactos iniciales. Incluye cómo la organización considera las expectativas de los destinatarios para establecer compromisos explícitos en respaldo de la calidad de los procesos, productos y/o servicios (por ejemplo, garantías, cláusulas especiales en contratos, promesas publicitarias y/o promocionales, entre otras alternativas). Además se debe considerar su grado de cumplimiento.

Habitualmente los destinatarios procuran asesoramiento, asistencia técnica y respuestas a consultas, reclamos y quejas. Incluye:

- Un diseño adecuado de los canales de contacto debe respetar la estrategia de segmentación de los destinatarios, con el objeto de ajustar las respuestas a las expectativas específicas de cada segmento.
- Los estándares de atención también deben reflejar lo que los destinatarios esperan en términos de accesibilidad, tiempos de atención, calidad y ausencia de errores y facilidad para resolver problemas. En el diseño de los sistemas automatizados de atención se deben contemplar en estos atributos.
- La forma en que se organiza la información proveniente de las interacciones con los destinatarios para generar aprendizaje. En particular toma especial relevancia el proceso de resolución de quejas y reclamos¹²: la pronta y eficaz resolución, la identificación de las causas que los provocan y la adopción de acciones para evitarlos. La integración de la información de las quejas y reclamos con otras fuentes provenientes de los destinatarios, enriquece el análisis para mejorar los vínculos [ver más detalles en 2.4 a)].
- El personal de contacto es el representante de la organización frente al destinatario, a la vez que canaliza en la organización sus necesidades. Este rol de intercambio debe ser diseñado en términos de sus competencias, tanto técnicas (calidad y precisión en las respuestas) como de comportamientos (capacidad de indagar necesidades, cordialidad, empatía). El rol del personal de contacto afecta en forma directa la experiencia del destinatario con la organización.

También se indaga sobre las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización sistematiza la información, la analiza y adopta decisiones para mejorar las relaciones con el destinatario, en forma tal de fortalecer su experiencia y su satisfacción y lealtad¹³. Incluye la forma en que la organización aprende de los destinatarios que abandonaron la relación con la organización y establece estrategias para recuperarlos.

¹¹ La “experiencia del destinatario” (concepto asimilable a la “experiencia del cliente”), es entendida como la percepción que el destinatario se va conformando respecto de la organización y su marca, a partir de de todas las interacciones que mantiene con ella.

¹² Se entiende por “queja” a un comentario del destinatario respecto a un evento cuyas características no requieren una respuesta formal, porque no soluciona lo ya realizado (por ejemplo, un caso de mala atención). En el “reclamo”, en cambio, el destinatario espera una respuesta y/o una reparación formal que obliga a la organización (por ejemplo, un error de facturación o un incumplimiento de una cláusula contractual).

¹³ La satisfacción y lealtad son valores de excelencia tendientes a preservar el vínculo con los destinatarios, aún cuando puede haber destinatarios leales pero al mismo tiempo insatisfechos (por ejemplo, cuando un destinatario es “cautivo” porque no tiene otra opción) o, por el contrario, destinatarios que no dejan de evaluar opciones, con bajo nivel de lealtad, aún cuando estén satisfechos con su proveedor actual.

2.2 Gestión de las relaciones con los destinatarios (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización asegura una eficaz administración de las relaciones con los destinatarios y utiliza la información obtenida de ellos para mejorar su gestión. También analiza los compromisos con los destinatarios sobre la base de las promesas explícitas establecidas para servicios y productos, y la forma en que se gestionan las quejas y reclamos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Formaliza sus compromisos y garantías con los destinatarios sobre la base de las expectativas de éstos, alineadas con la misión de la organización.
- b) Provee información y resoluciones en forma oportuna, precisa y completa a los destinatarios actuales y potenciales que soliciten asistencia, planteen consultas y/o presenten quejas y reclamos, mediante:
 - 1) Canales de contacto (presenciales y/o basados en tecnologías de comunicación, plataformas y redes), adecuados a los segmentos atendidos.
 - 2) Estándares de atención para las operaciones de contacto tales como consultas, quejas y reclamos (facilidad de acceso, tiempos de atención, de respuesta, de calidad/precisión de las respuestas, de resolución oportuna de problemas, de calidad de atención, entre otros posibles).
 - 3) Personal capacitado para responder y ejecutar medidas preventivas y/o correctivas.
- c) Utiliza la información originada en todas las interacciones con los destinatarios para detectar oportunidades de mejora de la experiencia del destinatario y aumentar la satisfacción y la lealtad (si corresponde).

Descripción y comentarios del factor 2.3 Gestión de las redes de prestadores

Este factor considera la estrategia en la conformación de las redes de prestadores, como aquellas personas o instituciones que prestan los servicios y/o brindan los productos que hacen a la razón de ser de la organización, en contacto directo con los destinatarios.

Los servicios pueden ser prestados por profesionales y expertos en distintos ámbitos, como educación, salud, religión, economía, finanzas, seguros, protección y cuidado de medio ambiente, institucionalidad y política, de información, de defensa de intereses cívicos y sectoriales, entre otros posibles.

La cobertura geográfica de la red de prestadores debe responder a los alcances que la organización se propone como estrategia.

Este Modelo distingue a los prestadores de los proveedores: mientras los prestadores tienen conexión directa con los destinatarios a través del servicio o producto que hace a la razón de ser de la organización, los proveedores (desarrollado en 3.4) aportan a los procesos de apoyo (por ejemplo, logística, equipamiento, materiales e insumos, sistemas informáticos, servicios de consultoría, legales, entre otros).

Dado que los prestadores son los representantes de la organización frente a los destinatarios, el factor toma en cuenta la forma en que se asegura que sus prestadores estén en condiciones de cumplir con los requisitos clave de sus productos y/o servicios, mediante una comunicación clara y fehaciente, resultante de negociaciones sobre condiciones mutuas (acuerdos de servicios, contratos, cláusulas de garantía, entre otros recursos). También, que cumplan con los aspectos legales y regulatorios (responsabilidades fiscales, de seguridad e higiene, de medio ambiente, entre otros posibles) y los propios de la actividad. La evaluación de los prestadores puede incluir su carácter de organización (imagen, antecedentes, solvencia, referencias) además de sus capacidades técnicas.

Los acuerdos con los integrantes de la red apuntan a la sustentabilidad de la relación, al compartir proyectos de mutuos beneficios (pueden ser parte de este análisis, por ejemplo, las formas contractuales y los compromisos de ambas partes, los ratios de resultados esperados y el apoyo de la organización a los integrantes de la red).

También se considera la forma en que se desarrollan estrategias conjuntas que aseguren el valor para los destinatarios. La construcción compartida de las estrategias tiende a fortalecer los compromisos en la implementación, además de promover aprendizajes mutuos.

Son relevantes los métodos mediante los cuales la organización impulsa el desarrollo de los integrantes de la red, brindando retroalimentación sobre el desempeño, atendiendo a sus requisitos y colaborando en planes de mejora. Considerando la visión que la organización posee de todos los integrantes de la red, puede promover el aprendizaje cruzado sobre las mejores prácticas.

2.3 Gestión de las redes de prestadores (30 puntos)

Este factor permite evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se garantiza la calidad de los productos y/o servicios provistos a los destinatarios atendidos por las redes de prestadores y cómo se pueden establecer formas y asociaciones innovadoras que permitan la ampliación de la actividad

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la organización:

- a) Configura sus redes de prestadores y gestiona asociaciones mutuamente productivas con sus integrantes, procurando su sustentabilidad.
- b) Define, conjuntamente con los integrantes de las redes, los requisitos de los destinatarios y asegura el compromiso mutuo para lograr su satisfacción.
- c) Desarrolla a los integrantes de las redes de prestadores estableciendo y monitoreando los indicadores de la calidad para los procesos específicos, evaluando el desempeño y colaborando en la implementación de planes y acciones de mejora.

Descripción y comentarios sobre 2.4 Determinación de la satisfacción y lealtad de los destinatarios

Este factor analiza los métodos empleados por la organización para determinar la satisfacción y, cuando corresponda, la lealtad de los destinatarios, incluyendo la forma en que:

- Organiza los recursos de la investigación de acuerdo con la estrategia de valor y con el ordenamiento por segmentos de destinatarios.
- Define las metodologías más adecuadas a la naturaleza de la actividad y determina la sistematicidad de las frecuencias de las investigaciones.
- Establece la correlación entre la satisfacción general y la forma en que se la desagrega en los distintos atributos de los productos y/o servicios, lo que permite actuar en forma más focalizada en las áreas de insatisfacción y desarrollar planes de mejora.
- Procura las comparaciones con los resultados de organizaciones equivalentes y/o con estándares de satisfacción del rubro. La información comparativa impulsa mejoras significativas, innovaciones y cambios, y puede alertar sobre oportunidades de mejora.
- Considera la calidad y consistencia de la información a los efectos de asegurar las mejores decisiones.
- Analiza los dispositivos mediante los cuales la organización procura una visión integral de la satisfacción de los clientes, integrando la información que arrojan los estudios específicos sobre satisfacción, con otros *inputs* provenientes de la interacción con los clientes.

Todos los métodos contemplados en el presente factor deben considerar el tipo de servicio que la organización presta y el grado de autonomía del destinatario frente a la misma.

Para los servicios dirigidos a destinatarios con menor autonomía (por ejemplo, asistencia a indigentes, o a grupos vulnerables) deben adoptarse métodos acordes con esa circunstancia.

2.4 Determinación de la satisfacción y lealtad de los destinatarios (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización determina la satisfacción y lealtad de los destinatarios.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Establece procedimientos para conocer los niveles de satisfacción y lealtad de los destinatarios, considerando:
 - 1) Los segmentos a investigar.
 - 2) La definición de los métodos y frecuencia de las investigaciones.
 - 3) La correlación entre la satisfacción con determinados atributos de la organización y de sus productos y/o servicios, y la satisfacción general y la lealtad de los destinatarios.
 - 4) La comparación con organizaciones similares y/o estándares de satisfacción del sector o actividad.
 - 5) El aseguramiento de la calidad y representatividad de la información proveniente de las investigaciones.
- b) Integra las conclusiones del análisis con las otras fuentes de información, producto de las interacciones con los destinatarios, tales como consultas, quejas, reclamos, sugerencias, investigaciones de mercado e imagen, entre otras posibles.
- c) Identifica brechas de satisfacción y lealtad en relación con organizaciones y servicios similares y establece planes de acción para aumentarlas, o mantenerlas según corresponda.

Nota: Los métodos contemplados en el presente criterio deben considerar el tipo de servicio que la organización presta y el grado de autonomía del destinatario. Para los servicios dirigidos a destinatarios con menor autonomía, deben adoptarse métodos acordes con esa circunstancia.

Descripción y comentarios del criterio 3 GESTIÓN DE LOS PROCESOS

3. GESTIÓN DE LOS PROCESOS (105 PUNTOS)

Este criterio permite entender y evaluar los métodos mediante los cuales la organización identifica, opera, evalúa y mejora en forma continua sus procesos de diseño, servicio, producción y apoyo, así como los relativos a sus proveedores, para asegurar la creación de valor para el destinatario, el aumento de la productividad y el aprendizaje organizacional producto de tales prácticas.

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.3 Resultados de la gestión de los procesos.

La Gestión de los Procesos está alineada con los ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura, 12 Producción y Consumo Responsables y 17 Alianzas Para Lograr los Objetivos.

Descripción y comentarios sobre 3.1 Enfoque de la gestión de procesos

Se entiende por proceso a la combinación de recursos en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para la obtención de un resultado (bienes, servicios, información), que satisface los requisitos de los destinatarios, de la comunidad, de los sectores internos de la organización o de otras partes interesadas.

Los procesos deben diseñarse considerando la propuesta de valor para el destinatario. La creación de una visión común responde a la necesidad de que los procesos y los roles *cliente*¹⁴- proveedor formen parte del quehacer cotidiano de la organización.

Los procesos clave son aquellos que tienen alto impacto en la satisfacción del destinatario o en la sostenibilidad de la organización. La información debería incluir una descripción de los mismos, de sus requisitos específicos, y de la forma en que se determina y mide el desempeño con relación a dichos requisitos. Deben clarificarse los roles de las funciones que forman parte del proceso, establecer las relaciones *cliente*- proveedor y definir y asignar los recursos para cumplir con los requisitos.

El diseño de los procesos debe considerar un sistema de métricas. Los requisitos de los destinatarios pueden ser traducidos a indicadores de eficacia (por ejemplo, cumplimiento de tiempos de entrega, calidad del producto y/o servicio comprometidos). También se consideran mediciones de percepción del destinatario respecto a su satisfacción. Desde el proveedor o “dueño” del proceso, adicionalmente se debe tener en cuenta la eficiencia (por ejemplo, volúmenes de unidades entregadas, recursos y costos asociados). Esta dinámica permite medir el desempeño y fijar objetivos de mejora.

La mejora continua debe contemplarse desde el diseño. Cuando ocurren variaciones o desvíos en los indicadores del proceso se requiere de una acción correctiva para restablecer el resultado previsto en su diseño. La identificación de las causas raíz da lugar a acciones preventivas a los efectos de evitar que vuelva a ocurrir el mismo desvío y/o error.

¹⁴ En el Modelo de las OSFL es destinatario (externo) es quien recibe el producto o servicio de la organización. Los conceptos cliente-proveedor están referidos a las relaciones internas entre quien entrega un producto o servicio (proveedor) y quien lo recibe (cliente) como una denominación genéricamente aceptada.

El apoyo de los sistemas informáticos es central en la gestión de los procesos ya que automatizan e integran tareas, tramitan mayores volúmenes de transacciones, acortan los tiempos, mejoran los registros, la trazabilidad y la seguridad de las operaciones. Las referencias externas son indispensables para definir el grado de madurez de los procesos propios con respecto al contexto.

3.1 Enfoque de la gestión de procesos (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización diseña y desarrolla los procesos y las formas organizativas más eficaces para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Crea una visión común y asegura que los procesos sean definidos de acuerdo con la propuesta de valor, con información confiable basada en los requisitos de los destinatarios, actuales y potenciales.
- b) Diseña y documenta los procesos clave y evalúa el impacto en el cumplimiento de la misión, fijando las responsabilidades y asegurando la disponibilidad de recursos.
- c) Mantiene un sistema de indicadores y métricas de proceso y los revisa periódicamente en comparación con los respectivos objetivos y referencias externas.
- d) Asegura que todos los procesos sean sometidos a la mejora continua sistemática, mediante la identificación y eliminación de las causas raíz de los desvíos no deseados y tomando en cuenta a todas las partes interesadas.
- e) Gestiona la investigación, la comparación de prácticas y la utilización de información proveniente de destinatarios, referentes, proveedores, prestadores y otros grupos significativos para mejorar los procesos.

Descripción y comentarios sobre 3.2 Procesos de diseño de productos y servicios

Mediante sus productos y/o servicios la organización expresa su propuesta de valor para los destinatarios, además de incorporar los mejores conocimientos disponibles cumplir con su misión.

Dependiendo del tipo de actividad, los productos y/o servicios pueden afectar a destinatarios u otras partes interesadas por incumplimientos legales, regulatorios, contractuales, medioambientales, de seguridad, salubridad, entre otras fuentes posibles. Forma parte del diseño la identificación y el tratamiento para la prevención de estas situaciones.

De igual manera, según el tipo de productos y/o servicios, los defectos no detectados en etapas previas al lanzamiento pueden afectar a los destinatarios, a otras partes interesadas y a la misma organización, al tener que afrontar costos por indemnizaciones, pérdida de imagen y confianza, entre otros efectos posibles.

Como parte del diseño se estiman los volúmenes de aceptación de los nuevos productos y/o servicios, la forma en que se integran al actual portafolio de la organización y el grado de reconocimiento esperado. El seguimiento de los lanzamientos debe verificar el ajuste a estas previsiones al desempeño real y los niveles de satisfacción generados.

El aprendizaje generado por el desempeño de nuevos productos y/o servicios, induce la incorporación de mejoras al proceso de diseño.

3.2 Procesos de diseño de productos y servicios (20 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización diseña y ofrece a los destinatarios sus productos y / o servicios.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Asegura la incorporación de los requisitos relevantes de los destinatarios así como los requisitos legales, de protección ambiental, de seguridad e higiene, salud ocupacional u otros riesgos potenciales [relacionado con 2.1 c) Conocimiento de los destinatarios].
- b) Desarrolla las pruebas necesarias de los productos y/o servicios antes de su lanzamiento, con el objeto de prevenir los riesgos potenciales, pérdidas y/o daños sobre los destinatarios u otras partes interesadas.
- c) Adopta los métodos para asegurar los resultados previstos en el diseño.
- d) Evalúa y mejora del proceso de diseño de productos y servicios [en línea con lo establecido en 2.1 c) como enfoque general].

Descripción y comentarios sobre 3.3 Procesos de servicio, de producción y de apoyo

Como se mencionó, los procesos clave son aquellos que tienen alto impacto en la satisfacción del destinatario y en la sostenibilidad de la organización.

- Los procesos de producción son los que soportan la fabricación de productos y/o la producción de servicios para los destinatarios.
- Los procesos de servicio y apoyo en cambio, que son aquellos que respaldan a los de producción y al accionar general de la organización. Por ejemplo: planeamiento, investigación y desarrollo, servicios de compras, logística de abastecimiento y entrega, administrativos, contables y financieros, de gestión de las personas, de información y legales, entre otros posibles.

La calidad de los procesos de producción, servicio y apoyo depende de la robustez de los vínculos entre los actores de la cadena de valor, sostenida en indicadores y estándares que le dan previsibilidad. Los acuerdos de servicio entre proveedores y clientes internos constituyen una práctica que contribuye a la mejora de los procesos en la medida en que se acuerdan estándares (generalmente referidos a volúmenes, costos, plazos o calidad) e indicadores mediante los cuales se verificará su respectivo cumplimiento. A mayor consistencia en las relaciones proveedor – cliente interno, mejores efectos sobre la satisfacción del destinatario.

3.3 Procesos de servicio, de producción y de apoyo (35 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se gestionan los procesos de servicio, producción y de apoyo, con el fin de asegurar que cumplan con los requisitos de los destinatarios, integrantes de la organización y especificaciones de diseño.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Define y describe los procesos clave tanto de producción (focalizados en la oferta central de productos y /o servicios), como los de apoyo.
- b) Determina estándares operativos e indicadores de calidad de los procesos de producción, servicio y de apoyo (cumplimientos de volúmenes, tiempos, costos y ausencia de errores, entre otros posibles).
- c) Establece procedimientos de evaluación y mejora, con información válida, que permitan determinar las causas de las variaciones y la adopción de acciones correctivas y preventivas [en línea con lo establecido en 3.1. d) como enfoque general].

Descripción y comentarios sobre 3.4 Procesos relativos a proveedores

Como se mencionó, este Modelo distingue a los prestadores (ver desarrollo en 2.3) de los proveedores, entendiendo por proveedores a personas o empresas que prestan servicios y brindan productos para los procesos de apoyo que hacen al funcionamiento de la organización sin estar en contacto con los destinatarios ni aportar directamente a ellos.

Los proveedores ocupan un lugar central en los procesos productivos y de servicios, más allá de que, en algunos rubros, su relevancia puede ser mayor que en otros. La calidad de los insumos y las prestaciones de los proveedores, condiciona la calidad de la cadena de valor, el desempeño de los prestadores y de la organización en su conjunto.

Se valora la vocación asociativa de la organización para con sus proveedores, en procura de una relación sustentable a partir del mutuo beneficio.

Se espera que la organización se asegure que sus proveedores críticos estén en condiciones de cumplir con los requisitos clave de sus productos y/o servicios, mediante una comunicación clara y fehaciente, resultante de negociaciones sobre condiciones mutuas (acuerdos de servicios, contratos, cláusulas de garantía, entre otros recursos). También, que cumplan con los aspectos legales y regulatorios (responsabilidades fiscales, de seguridad e higiene, de medio ambiente, entre otros posibles) y los propios de la actividad. La evaluación de los proveedores puede incluir su carácter de organización (imagen, antecedentes, solvencia, referencias) además de sus capacidades técnicas.

La evolución de la mejora continua en la relación con los proveedores, facilita que se alcancen niveles de calidad y costo más sustentables, consolidando la cadena de valor.

3.4 Procesos relativos a proveedores (20 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se gestiona la relación con los proveedores, procurando mejorar y garantizar la calidad de productos y servicios suministrados por ellos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Define y comunica a sus proveedores sus requisitos clave, incluyendo el cumplimiento de las normas legales y regulatorias, y colabora para que puedan ser realizados.
- b) Determina métodos e indicadores para verificar la calidad, y proporciona retroalimentación a sus proveedores colaborando en la implementación de planes y acciones de mejora.
- c) Gestiona oportunidades estratégicas de asociación, cooperación y desarrollos conjuntos de productos y/o servicios y procesos con sus proveedores clave.
- d) Extiende al personal de la empresa proveedora las prácticas de equidad y trato dirigidas al personal propio cuando comparten el mismo ámbito de trabajo.

Descripción y comentarios del criterio 4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (20 PUNTOS)

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.4 Resultados de la gestión de la innovación.

Los requisitos de este Criterio están alineados con el ODS 9 Industria, innovación e infraestructura.

Descripción y comentarios del factor 4.1 Gestión de la innovación

Para procurar el éxito sustentable de la organización se debe lograr un equilibrio entre la mejora continua y la innovación. La innovación incorpora el error y el “fracaso” como insumo para desarrollarse. Cuanta más cantidad de ideas entran en el proceso de decisión, mayor será el número de errores, pero también mayor el número de aciertos. La mejora continua en cambio, funciona y cobra sentido cuando la innovación entra en régimen, en una fase de madurez. Tiene como objetivo básico detectar el error para corregirlo y luego identificar la causa raíz para prevenir su repetición. Ambos enfoques son complementarios y forman parte de un mismo proceso en diferentes momentos del desarrollo.¹⁵

La priorización de los ámbitos de aplicación de la innovación debe considerar la competitividad y sustentabilidad de la organización y es estratégica para la asignación de recursos. Las oportunidades de innovación incluyen la introducción de nuevos enfoques organizativos, de productos y servicios más sustentables y novedosos, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y en la cadena de valor o en las relaciones con los destinatarios, entre otros aspectos.

Habitualmente la innovación es producto de esfuerzos colaborativos. Se considera cómo la organización se asocia con actores y referentes de conocimiento e innovación en orden a fortalecer su estrategia (por ejemplo, con los destinatarios de sus productos y servicios, prestadores, proveedores, instituciones de ciencia, tecnología e innovación, universidades, foros sectoriales, organismos públicos, instituciones locales e internacionales, entre otros posibles).

Por otra parte, al considerar la innovación como un producto colectivo se reconoce la relevancia de la participación y el trabajo en equipo. Es deseable que el proceso participativo pueda gestionarse desde la identificación de los temas a abordar, la conformación de los equipos, los recursos asignados, los métodos utilizados, los controles de avance, hasta la presentación de resultados y conclusiones. La diversidad, en términos de la integración de distintas visiones sobre los problemas a tratar, constituye un valor esencial para la innovación.

En tanto las innovaciones tienen carácter disruptivo, es relevante definir los indicadores que deben evolucionar favorablemente como producto de las respectivas implementaciones. Frecuentemente los enfoques clásicos para medir resultados no coinciden con la naturaleza de la innovación adoptada.

¹⁵ Una organización que concursa por el PNC debe gestionar la innovación, en los ámbitos de su actividad que le permitan asegurar su competitividad. Si una organización se caracteriza por un enfoque claramente innovador y disruptivo podría presentarse en la Categoría del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación. Para ampliar la información consultar el Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación.

4. Gestión de la innovación (20 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales se gestiona la innovación en busca de la competitividad y sustentabilidad de la organización.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Prioriza los ámbitos de aplicación de la innovación en apoyo de la estrategia y asegura que el proceso considere a todas las partes interesadas.
- b) Define su participación en redes de innovación, para acceder a nuevos conocimientos y tecnologías y establece asociaciones estratégicas con otros actores para el desarrollo de la innovación.
- c) Asegura un ambiente de trabajo orientado a la participación y la experimentación, con la incorporación de distintos puntos de vista e intereses sobre los temas a abordar.
- d) Asigna los recursos (por ejemplo: fondos, tiempo profesional, equipamiento, infraestructura) para las iniciativas de innovación.
- e) Define criterios para evaluar los resultados de las innovaciones, en el cumplimiento de su misión.

Descripción y comentarios del criterio 5 GESTIÓN DE LAS PERSONAS

5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS (90 PUNTOS)

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización promueve el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de sus integrantes, rentados o voluntarios, en línea con su misión.

La gestión con las personas contempla tanto al personal rentado como a los voluntarios que prestan sus servicios personales para el logro de los objetivos. La gestión de los prestadores, que proporcionan servicios o productos a los destinatarios de la organización, se considera en 2.3 Gestión de las redes de prestadores. Deben considerarse, en consecuencia, las diferencias y particularidades de cada grupo.

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.5 Resultados de la gestión de las personas.

La Gestión de las Personas está alineada a los ODS 3 Salud y Bienestar, 4 Educación de Calidad, 5 Igualdad de Género y 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico.

Descripción y comentarios del factor 5.1 Organización de las personas y del trabajo

El enfoque de selección y desarrollo de las personas considera, entre otros puntos, las fuentes de reclutamiento (por ejemplo, universidades, escuelas, programas de pasantías), la medida en que se promueve la diversidad, la preferencia por formar los propios cuadros directivos y profesionales o bien captarlos del mercado, la actitud hacia la rotación (por ejemplo, que se la considere deseable en determinados segmentos de la dotación).

Se debe considerar al planeamiento de la gestión de las personas como parte integral del planeamiento de la organización, con el fin de asegurar el alineamiento de los objetivos personales y profesionales con la estrategia de la organización.

Se requiere mencionar el método y los criterios mediante los cuales se definen las posiciones críticas y el personal clave así como los planes mediante los cuales se prepara a los cuadros de reemplazo para que estén en condiciones de asumir las posiciones que ocuparán en el futuro o en caso de emergencia.

También contempla la gestión del ciclo de desempeño desde la asignación de objetivos hasta la evaluación del desempeño.

Incluye los reconocimientos e incentivos tanto económicos como simbólicos, con principios de equidad. Si es consistente con la estrategia, favorecerá en mayor medida las conductas deseables.

Las personas que prestan su tiempo como voluntarios deben recibir orientación para la realización de sus tareas, en forma tal de alinearlas a la misión y a la estrategia de la organización.

5.1 Organización de las personas y del trabajo (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las metodologías mediante las cuales la organización desarrolla el potencial profesional de las personas (tanto rentadas como voluntarios) en consonancia con los planes y objetivos de la organización.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Define el enfoque para atraer, contratar, desarrollar y retener a las personas que la organización requiere en línea con sus estrategias teniendo en cuenta la diversidad, la equidad de género y la equidad interna.
- b) Planifica la selección, capacitación y desarrollo del personal a fin de contar con personas competentes y comprometidas, en los puestos adecuados, en el momento oportuno.
- c) Planifica los reemplazos de las posiciones críticas y de personal clave y provee oportunidades de carrera.
- d) Diseña los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de los procesos, considerando la motivación y el desempeño de las personas.
- e) Comunica metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes con las estrategias, proporciona los recursos necesarios para que las personas alcancen los objetivos y evalúa el desempeño [relacionado con 1.3 Planeamiento estratégico y operativo: difusión, comprensión y aceptación de las estrategias].
- f) Establece el sistema de reconocimiento y/o recompensa por el logro de objetivos, asegurando la equidad basada en el mérito y el compromiso de las personas.
- g) Define las formas mediante las cuales se consolida la relación con las personas que prestan trabajo voluntario facilitando el alineamiento con la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización.

Descripción y comentarios del factor 5.2 Aprendizaje y desarrollo

Evalúa los métodos mediante los cuales la organización detecta las necesidades de aprendizaje tanto de corto, como de largo plazo [identificadas en 1.3.b) 3] para determinar sus planes. Además, se consideran los criterios mediante los cuales se determinan los ámbitos en los que se requiere el aporte de actores externos.

Considera los métodos a través de los cuales la organización desarrolla a su personal y promueve el aprendizaje, tanto en el ámbito individual, como en el de los equipos y en el de la organización en su conjunto, para que pueda optimizar su desempeño, permitiéndole actuar con mayor independencia, tomar decisiones y desarrollar la capacidad de responder eficientemente a las exigencias cambiantes de los destinatarios. Como ejemplo de ello puede mencionarse el entrenamiento cruzado, la rotación de puestos, los cambios en los esquemas y lugares de trabajo, la incorporación de tecnología innovadora, la formación de equipos interdisciplinarios, la fluidez de la información y del conocimiento, entre otros.

Se refiere al enfoque mediante el cual la organización identifica sus necesidades de liderazgo y desarrolla planes para formar los líderes que necesita.

La evaluación de los resultados de las actividades formativas comprende la adquisición de conocimientos, la modificación de las actitudes y el desarrollo de habilidades.

5.2 Aprendizaje y desarrollo (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las metodologías mediante las cuales la organización determina las necesidades de aprendizaje y desarrollo de las personas (tanto rentadas como voluntarios) e implementa planes, programas y acciones correspondientes.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Organiza la formación tendiente a desarrollar el conocimiento de la misión, la visión y los valores así como el marco ético y actitudinal alineado con la cultura organizacional cuidando que los medios utilizados sean congruentes con los mensajes y contenidos.
- b) Organiza los planes de desarrollo del aprendizaje de corto y largo plazo para apoyar sus estrategias y necesidades clave incorporando aportes tanto internos como externos para diseñar e implementar sus programas.
- c) Desarrolla las competencias técnicas para cada posición y nivel de responsabilidad mediante los métodos más eficaces disponibles incluyendo el aprendizaje en el puesto de trabajo.
- d) Desarrolla las competencias de liderazgo en todas aquellas personas que tienen o tendrán la responsabilidad de conducir personas, equipos y proyectos.
- e) Evalúa los resultados de las actividades formativas y las mejora en forma continua.

Descripción y comentarios del factor 5.3 Satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas

Evalúa el enfoque mediante el cual la organización gestiona las relaciones con el personal propio (rentado y voluntario) y, cuando corresponda, con los representantes sindicales.

El clima general de motivación y alto rendimiento está influido por una variedad de factores entre los cuales se puede mencionar la seguridad laboral, el trato justo e igualitario, la estructura y nivel de la remuneración, el sistema de beneficios, el sistema de reconocimientos, la capacitación y las oportunidades de carrera. Sin agotar esta enumeración cabe mencionar, además, la forma en que se solucionan los problemas de las personas, la fluidez de las comunicaciones, la posibilidad de que cada uno pueda expresar sus opiniones y sugerencias sobre aspectos de la gestión, la colaboración entre los equipos, la preparación del trabajador frente a los cambios en el entorno y las innovaciones tecnológicas, el volumen de trabajo, las condiciones de seguridad, el otorgamiento de los recursos necesarios para realizar eficientemente las tareas y las características del ambiente de trabajo.

Los valores de diversidad y equidad de género deben traducirse a gestión y resultados¹⁶. Por ejemplo, el balance entre la vida laboral y la vida personal requiere un enfoque así como un conjunto de prácticas que pueden incluir licencias adicionales para atender cuestiones personales y familiares, promoción de las actividades académicas de los colaboradores, incentivos a las actividades deportivas y recreativas, acciones de apoyo para resolver cuestiones personales, entre otras alternativas.

Es deseable que el proceso participativo pueda gestionarse desde la identificación de los aspectos a abordar, la conformación de equipos, los recursos asignados, los métodos utilizados, los controles de avance hasta la presentación de resultados y conclusiones. También debe contemplarse cómo se articulan las responsabilidades de los equipos de trabajo con las responsabilidades funcionales.

Los instrumentos de monitoreo generalmente están referidos a las encuestas o censos de clima interno. Las dimensiones o atributos así como los resultados de preguntas o sentencias específicas son generalmente los indicadores más utilizados. El nivel de satisfacción debe ser interpretado junto con otros indicadores indirectos (por ejemplo, ausentismo, tasa de rotación del personal, acciones gremiales, iniciación de acciones legales por parte del personal, entrevistas de egreso).

Se contempla la problemática referida a los riesgos en salud y seguridad, que debe guardar unidad de criterio y de método con los aspectos 1.1 e) y 1.2 c).

¹⁶ Para mayor información consultar el Modelo de Excelencia para la Gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

5.3 Satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la mejor integración de las personas (tanto rentadas como voluntarios) con la organización.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Crea y mantiene un ambiente de trabajo adecuado en cuanto a la salud y seguridad mediante la identificación y la neutralización de los factores de riesgo.
- b) Gestiona las relaciones con el personal y, cuando corresponda, con sus representantes.
- c) Desarrolla un clima laboral satisfactorio mediante acciones de apoyo y asistencia a las personas.
- d) Estimula a las personas a desarrollar al máximo su potencial contribuyendo a que puedan lograr un adecuado balance entre la vida laboral y la vida personal.
- e) Gestiona la participación, la colaboración y los aportes creativos para mejorar el desempeño de procesos, productos y servicios en un ambiente de trabajo en equipo.
- f) Determina los factores clave que afectan la satisfacción, motivación, lealtad y compromiso de las personas, así como los indicadores clave y los instrumentos necesarios para su monitoreo.

Descripción y comentarios del criterio 6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS (95 PUNTOS)

Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales la organización optimiza el uso de sus recursos empleándolos eficientemente y de manera que contribuyan a brindar mejores resultados para sus partes interesadas.

Los resultados correspondientes a este criterio se exponen en 7.6 Resultados de la gestión de los recursos.

La Gestión de los Recursos está alineada con los ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico, 9 Industria, Innovación e Infraestructura, 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles, 12 Producción y Consumo Responsables, 13 Acción por el clima, 14 Vida submarina, 15 Vida de ecosistemas terrestres y 17 Alianzas Para Lograr Objetivos.

Descripción y comentarios del factor 6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros

Considera el adecuado planeamiento y uso de las inversiones, del capital de trabajo y otros recursos económico-financieros de forma tal que permitan cumplir con los objetivos y sostener en forma equilibrada la organización a largo plazo. También apunta a la satisfacción de los donantes y benefactores con relación al destino de los fondos donados.

El factor se relaciona con:

- El proceso de planeamiento [ver en 1.3 b)1], que incluye “La propuesta de valor para los destinatarios, los donantes, benefactores y socios así como las necesidades de los demás grupos de interés”. Según el tipo de organización, tienen distinto peso en el rol de aportar al financiamiento y sustentabilidad económica y se debe obtener su compromiso.
- La asignación de recursos, con el proceso de gestión presupuestaria [ver en 1.3.f)].
- Los riesgos económicos y financieros, que son una especificidad de los demás riesgos y se deben definir a partir de la situación de la organización y las condiciones de contexto. Implica las responsabilidades del equipo de gobierno [ver detalles en 1.1.e)] y del equipo ejecutivo [ver en 1.2.c)].
- Las responsabilidades tanto del equipo de gobierno en lo que hace a adoptar pautas para crear un ambiente de control [ver en 1.1 d)], como a la implementación a cargo del equipo ejecutivo [en 1.2b)].

Tanto en el caso de la gestión como en el de los resultados económicos y financieros es importante reflejar en las explicaciones la tensión entre el corto y el largo plazo. Por ejemplo, cuando se intensifican las actividades de investigación y desarrollo o cuando se hacen importantes inversiones en infraestructura o tecnología pueden disminuir las utilidades en el corto plazo pero también pueden verse compensadas por proyecciones de resultados sustentables que requieren ser justificados.

6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros (35 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización gestiona los recursos económico-financieros para apoyar el desarrollo de las estrategias y el logro de los objetivos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Define la estrategia económico-financiera para apoyar el logro de los objetivos.
- b) Asegura los recursos financieros para cumplir con las necesidades operacionales incluyendo las inversiones de los excedentes.
- c) Gestiona la relación con los destinatarios, socios, donantes y benefactores en sus roles de aportantes, comprometiéndolos y asegurando la transparencia en la administración de los fondos.
- d) Identifica y administra los riesgos económicos y financieros.
- e) Determina los indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión económico-financiera en el corto y el largo plazo.
- f) Asegura un ambiente de control.

Descripción y comentarios del factor 6.2 Gestión de la información y de los conocimientos

La gestión de la información y de los conocimientos tiene el propósito de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización.

Se parte de la base de que toda organización los requiere para gestionar y proyectar su quehacer específico, por lo que las necesidades actuales y futuras de información y conocimientos estratégicos para su actividad pueden afectar la sustentabilidad de la organización. Forma parte del contenido del proceso de planeamiento [ver en 1.3.b) 3 respecto a las competencias de la organización].

Se considera la forma en que el conocimiento llega en el momento oportuno, a las personas que con su aplicación, mejoren los procesos y desarrollen soluciones innovadoras que agreguen valor a la organización.

Constituyen prácticas acordes a este factor, la captura de la pericia colectiva, mediante adquisición de información y conocimiento de:

- Fuentes externas¹⁷, tales como adquisición de asistencia técnica, licencias, registros y patentes, asociación con universidades, organismos de investigación, centros tecnológicos y comunidades virtuales de conocimiento, entre otras.
- Fuentes internas de la propia de la organización, a partir del aprendizaje basado en la información proveniente de los intercambios y observaciones con partes interesadas, como destinatarios, socios, donantes, benefactores, personal, voluntarios, prestadores, proveedores. También pueden incluir aspectos tales como lecciones aprendidas, análisis de causas de problemas, y métodos participativos (comités, equipos interdisciplinarios, foros, comunidades de práctica), entre otros recursos posibles.

La protección de los activos de información y conocimiento de la organización, más allá de las personas, implica disponer de una estrategia y un enfoque sistemático para asegurar, documentar y actualizar la información y los conocimientos críticos. También requiere Identificar sistemáticamente los riesgos de pérdida de información y conocimientos y utilizar las posibilidades legales de protección, como registros y patentes.

En la medida en que las organizaciones se focalizan en adquirir mayores niveles de información y conocimientos para su gestión, se requieren soportes tecnológicos más confiables, seguros, accesibles y fáciles de usar, además de la adopción de métodos y normativas internas de protección de este tipo de activos.

¹⁷ Este aspecto está relacionado con la conformación de redes de innovación (criterio 4).

6.2 Gestión de la información y de los conocimientos (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización gestiona la información y el conocimiento, desde la identificación de su necesidad, hasta su empleo para la toma de decisiones, la innovación y la mejora continua, considerando los requisitos de protección para este tipo de activos.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Identifica las necesidades actuales y futuras de información y conocimiento estratégico para la organización.
- b) Asegura la adquisición y acceso desde fuentes externas y, también, el desarrollo propio y la utilización de fuentes internas.
- c) Administra la organización, disponibilidad, retención, protección y confidencialidad de la información y de los conocimientos, como recursos de la organización con independencia de las personas que lo producen.
- d) Asegura que el soporte tecnológico y los métodos de la gestión de la información y los conocimientos sean confiables, seguros, accesibles y amigables para los usuarios.

Descripción y comentarios del factor 6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico

Este factor contempla la forma en que la organización planifica y asigna los recursos necesarios para el desarrollo de su infraestructura y tecnología, en línea con su misión y objetivos estratégicos.

El contexto actual de cambios disruptivos en el ámbito tecnológico, exige analizar la forma en que la aparición de nuevas tecnologías puede afectar positiva o negativamente a la organización, sumada a las decisiones que se adoptan como consecuencia. Forma parte del contenido del proceso de planeamiento [ver en 1.3.b) 3 respecto a las competencias y recursos de la organización].

La infraestructura debe ser apta para el desarrollo de las actividades, preservando a las personas y al medio ambiente. Se consideran los métodos mediante los cuales se priorizan los cambios y actualizaciones de los elementos de infraestructura y medios técnicos, y cómo se establecen los programas de mantenimiento, tanto preventivos como correctivos.

La prevención ante desastres que puedan afectar a la infraestructura y/o a la sustentabilidad de la organización, debe ser una prioridad abordada por la gestión de los riesgos [ver el rol del equipo de gobierno en 1.1 e), del equipo ejecutivo en 1.2 c) y el desarrollo en los planes operativos, en 1.3 e)]. Cuando se requiera por la relevancia del riesgo, debe asegurarse el funcionamiento práctico de los planes, por ejemplo, mediante simulacros u otros recursos preventivos.

6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico (15 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización gestiona los aspectos relacionados con sus recursos tecnológicos, con su infraestructura y con las asociaciones externas que establece.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Identifica las necesidades actuales y futuras de tecnología e infraestructura para el desarrollo de la actividad, en línea con evitar, mitigar y/o eliminar las amenazas y capitalizar las oportunidades.
- b) Apoya sus estrategias y planes mediante:
 - 1. El desarrollo, la adaptación y la optimización de las tecnologías actuales en uso.
 - 2. La identificación, evaluación y adopción de tecnologías alternativas.
 - 3. La gestión e incorporación de tecnología mediante licencias, compra de patentes, acuerdos de asistencia técnica e investigación y desarrollo.
- c) Gestiona la seguridad, el mantenimiento y la utilización de los activos para mejorar el rendimiento del ciclo de vida total.
- d) Establece planes de prevención ante desastres que puedan poner en riesgo tanto a las personas, como los activos tangibles e intangibles y/o la continuidad de la actividad de la organización, asegurando su aplicabilidad.

Descripción y comentarios del factor 6.4. Gestión de los recursos naturales

Analiza los procedimientos mediante los cuales la organización integra sus valores con el cumplimiento de su responsabilidad ambiental y cómo los desarrolla en su gestión. Permite analizar y evaluar cómo cumple con las normativas en vigencia adoptando las interpretaciones más exigentes y cuál es su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eco-eficiencia.

El impacto ambiental se refiere a cómo la organización mide el efecto que sus productos y servicios tienen en el medio ambiente. Las acciones eficaces pueden incluir la gestión de residuos, el consumo responsable de servicios públicos, la adopción de tecnología amigable con el medio ambiente, entre otras alternativas.

Evalúa el método mediante el cual la organización registra los requisitos legales, éticos, reglamentarios, normativos y contractuales así como el enfoque de comunicación y los medios correspondientes a través de los cuales comunica a la sociedad la información relevante sobre sus productos, servicios e instalaciones.

El incentivo a proveedores y prestadores puede abarcar tanto los requisitos de cuidado ambiental planteados contractualmente como otras acciones de desarrollo (ver 3.4.c).

Implementa acciones de educación y sensibilización en temas medioambientales dirigidas tanto al personal propio como a destinatarios, proveedores, prestadores, voluntarios y a la comunidad.

Si la organización tiene como misión o propósito básico el cuidado del medio ambiente, y provee servicios y/o productos orientados a eliminar, mitigar y/o mejorar los efectos de impactos ambientales para terceros (destinatarios externos), el presente factor debe enfocarse en su propia gestión ambiental.

6.4. Gestión de los recursos naturales (15 puntos)

Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización gestiona los aspectos de su actividad relacionados con el impacto de sus servicios y/o productos durante su creación y su ciclo de vida, y el de sus actividades sobre los ecosistemas a fin de minimizarlo y/o eliminarlo; incluye las acciones y los programas que realiza para promover la recuperación de los ecosistemas impactados, así como la educación ambiental.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requisitos del Modelo, mediante las cuales la Organización:

- a) Se compromete con los conceptos del desarrollo sustentable y de eco-eficiencia, identificando los aspectos de sus actividades y productos o servicios que tienen impacto en el medio ambiente y los trata y controla desde el proyecto hasta la disposición final.
- b) Registra los problemas o eventuales sanciones referentes a los requisitos legales, reglamentarios, éticos, normativos o contractuales para evitar su recurrencia y comunica a la sociedad los impactos e informaciones relevantes asociados a los productos, servicios, procesos e instalaciones.
- c) Establece objetivos, procedimientos e indicadores con los que revisa y mejora en forma continua el uso responsable de los recursos naturales.
- d) Desarrolla acciones eficaces de preservación del medio ambiente incorporando la tecnología e información que lleven al desarrollo sustentable.
- e) Incentiva a los proveedores, prestadores y otras partes interesadas pertinentes para adherirse a los compromisos ambientales.
- f) Concientiza e involucra a sus integrantes en cuestiones relacionadas con la responsabilidad ambiental y proporciona educación ambiental relacionada con sus servicios, productos y procesos a su personal, prestadores, voluntarios, destinatarios, proveedores y a la comunidad.

Componente RESULTADOS

Determinación de los indicadores estratégicos

La organización debe resolver cuáles son los **indicadores estratégicos**¹⁸, distintos de otros indicadores complementarios, operativos o de gestión.

Los **indicadores estratégicos** son aquellos que permiten monitorear el grado de logro de los objetivos que aseguran la sustentabilidad de la organización. Sin perjuicio de que cada organización debe decidir cuáles son los suyos, típicamente podrían entrar dentro de esta categoría los indicadores referidos a los ámbitos siguientes:

- Económico financieros.
- Satisfacción y lealtad de destinatarios.
- De procesos y tecnología: eficacia, eficiencia y productividad.
- De gestión de riesgos sobre:
 - Sustentabilidad de la actividad.
 - Prestadores y proveedores.
 - Personal y voluntarios.
 - Medioambientales
 - Legales, éticos y regulatorios.

El resto de los indicadores, los **de gestión**, son los que contribuyen al logro de los resultados estratégicos. Las mediciones y controles de los indicadores de gestión deberían predecir y anticipar desvíos de los indicadores estratégicos.

Requisitos con relación a los indicadores de resultados

Con relación a los **indicadores estratégicos** el Modelo requiere:

- Tendencia: mínimo 3 años
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externos significativos (por ejemplo: referentes locales y/o globales, estándares del sector y/o de organizaciones equivalentes, entre otros posibles).

Con relación al resto de los **indicadores de gestión**, el Modelo requiere:

- Tendencia: mínimo 3 períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la organización, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

El usuario del Modelo deberá definir cuáles indicadores de resultados son **estratégicos** y cuáles son **de gestión**. Porque, en el momento de evaluarlos y asignarles puntaje, a cada uno le corresponde una tabla de asignación de porcentajes diferente (ver páginas 57-60).

¹⁸ Si la organización se presenta a concursar por el PNC, los Examinadores de la FPNC evaluarán los fundamentos de la selección de los indicadores estratégicos.

Descripción y comentarios del criterio 7 RESULTADOS

Para la presentación de los resultados, se debe recurrir a distintas mediciones e indicadores.

A fin de facilitar la comprensión de los requisitos planteados por cada factor, se han incluido ejemplos de posibles indicadores. Estos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes.

Es responsabilidad de la organización definir cuáles son los indicadores estratégicos propios. De estos indicadores se requerirá mostrar tendencias de 3 o más años y comparaciones externas con referentes, competidores o estándares reconocidos.

7. RESULTADOS (440 PUNTOS)

7.1 Resultados del Liderazgo (30 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados de las acciones del liderazgo en relación con el gobierno de la organización, el sistema de liderazgo y la estrategia.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externos significativos (por ejemplo: referentes locales y / o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo tres períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la organización, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) El ejercicio del gobierno de la organización, según desarrollado en 1.1.
- b) La difusión e incorporación en la organización y los grupos de interés pertinentes, de los valores, la cultura, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y los planes, según lo desarrollado en 1.2 y 1.3.
- c) El cumplimiento de los planes, según lo desarrollado en 1.3.

Ejemplos de indicadores para el factor 7.1 Resultados del Liderazgo

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

- a) **Ejercicio del gobierno de la organización:** resultados de auditorías externas independientes; premios y distinciones recibidos de entidades reconocidas; estudios de imagen pública; artículos de prensa en medios de prestigio; participación de los miembros del órgano de gobierno en instituciones reconocidas; ausencia comprobable de incumplimientos legales, regulatorios y/o normativos.
- b) **Difusión e incorporación en la organización y los grupos de interés pertinentes de los valores, la cultura, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y los planes:** registros de presencia de los miembros del Equipo Ejecutivo en eventos comunicacionales y de revisión y avances de planes; resultados de encuestas de percepción sobre el liderazgo y el compromiso del Equipo Ejecutivo.
- c) **El cumplimiento de los planes según lo desarrollado en 1.3:** demostrar el cumplimiento de planes, por ejemplo: porcentaje de cumplimiento en indicadores críticos¹⁹ y el análisis de los logros y/o desvíos.

¹⁹ Dado que el factor “Resultados de Liderazgo” es origen e influencia de los demás logros de la organización, pueden hacerse referencias en el mismo de resultados de otros factores, seleccionados por su mayor cercanía al liderazgo.

7.2 Resultados de la gestión de destinatarios (120 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados referidos al conocimiento sobre destinatarios y al valor agregado a los mismos, como consecuencia de los productos y servicios ofrecidos y de las relaciones mantenidas. Incluye los resultados de las mediciones de satisfacción y lealtad de los distintos grupos y segmentos de destinatarios, y la relación de dichos resultados con las estrategias y planes. Incluye los resultados sobre la gestión de la red de prestadores.

En aquellos casos en que se realicen encuestas para medir la satisfacción y lealtad de grupos y segmentos de destinatarios, las mismas deberán ser efectuadas entre aquellos que hayan recibido los servicios y productos ofrecidos por la organización durante los 12 meses anteriores a la fecha de la encuesta, de modo que la evaluación sobre la calidad de dichos servicios o productos refleje la opinión actualizada de sus destinatarios. En relación con los grupos y segmentos, la muestra debe ser estadísticamente representativa.

El grado de reconocimiento obtenido en la comunidad con relación a su servicio específico se refiere a los premios y distinciones recibidos por la organización otorgados por entidades reconocidas.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean:

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externos significativos (por ejemplo: referentes locales y / o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo tres períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la organización, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) El conocimiento de los destinatarios, según lo desarrollado en 2.1, incluyendo el posicionamiento de la organización en su ámbito de prestaciones. Evolución de los distintos servicios prestados y productos ofertados, clasificados por grupos y segmentos de destinatarios, regiones geográficas, etc.
- b) La gestión de las relaciones con los destinatarios según lo desarrollado en 2.2.
- c) La gestión de redes de prestadores, según lo desarrollado en 2.3.
- d) La satisfacción y lealtad de los distintos grupos y segmentos de destinatarios con la organización en general y, en particular, con los distintos productos y servicios ofrecidos, según lo desarrollado en 2.4.

Ejemplos de indicadores para el factor 7.2 Resultados de la gestión de destinatarios

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

- a) **Conocimiento de los destinatarios:** resultados de estudios sobre los grupos y segmentos de destinatarios actuales y potenciales a los que la organización presta servicios. Posicionamiento de la organización en su ámbito de prestaciones y en comparación con organizaciones equivalentes. Evolución en cantidad, calidad y alcance de los servicios y productos. Evolución total de los destinatarios. Grado de reconocimiento e imagen obtenido por sus servicios específicos, contenidos publicitarios y de comunicación.
- b) **Gestión de las relaciones con los destinatarios:** niveles de servicio en la atención de destinatarios; evolución del volumen de las quejas, reclamos y consultas; evolución de los motivos de quejas, reclamos y consultas; utilización de canales de acceso- presenciales y/o tecnológicos- por parte de los destinatarios; cumplimiento de plazos de resolución; resultados de encuestas sobre niveles de servicio sobre el tratamiento de las quejas reclamos y consultas (por ejemplo, accesibilidad, calidad de la respuesta técnica, tiempo de resolución, cordialidad, empatía, entre otros atributos posibles); motivos de bajas de destinatarios.
- c) **Gestión de las redes de prestadores:** Evolución de los parámetros de calidad de las redes (cumplimiento de la propuesta de valor, entregas en tiempo y condiciones, calidad de servicio, entre otros atributos posibles); entrenamiento y capacitación de los miembros de las redes (temas, horas y presupuesto anuales); productividad de la red; satisfacción de los destinatarios finales con la red; índices de respuesta de la red a las quejas, reclamos y consultas de los destinatarios.
- d) **Satisfacción y lealtad de los distintos grupos y segmentos de destinatarios con la organización:** Evolución de los resultados de encuestas a destinatarios sobre el nivel de satisfacción (por ejemplo: respecto a productos y /o servicios, al personal de contacto, al cumplimiento de parámetros de calidad comprometidos, a la valoración de la experiencia en su relación con la organización) y lealtad: índices de permanencia de los destinatarios (en los casos en que corresponda), propensión a recomendar la organización (en los casos en que corresponda).

7.3 Resultados de la gestión de los procesos (70 puntos)

Este factor permite entender y evaluar la evolución de los resultados de la calidad de los servicios y productos así como los relativos a los procesos de producción, servicio y apoyo que, en conjunto, constituyen la cadena de valor para los destinatarios y contribuyen a la calidad operativa de la organización.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externos significativos (por ejemplo: referentes locales y / o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo tres períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la organización, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) La gestión de la mejora continua según lo desarrollado en 3.1.
- b) La calidad y eficiencia de los procesos de diseño de productos y servicios, según lo desarrollado en 3.2.
- c) La calidad de productos y servicios, según lo desarrollado en 3.3.
- d) La productividad y eficiencia de los procesos de producción, servicio y apoyo, según lo desarrollado en 3.3.
- e) El desarrollo, calidad y mutua colaboración con los proveedores, según lo desarrollado en 3.4.

Ejemplos de indicadores para el factor 7.3 Resultados de la gestión de los procesos

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

a) Gestión de la mejora continua de los procesos:

Certificaciones obtenidas sobre normas y cumplimiento de estándares (objeto, alcance, despliegue); resultados de auditorías internas y externas (por ejemplo, evolución de no conformidades, hallazgos y observaciones); cumplimiento del plan de auditorías internas y externas; indicadores críticos sobre los procesos principales (volúmenes, cumplimiento de los parámetros de calidad, productividad).

b) Calidad y eficiencia de los procesos de diseño de productos y servicios:

Tiempo de salida a la comunidad; porcentaje de éxito en el lanzamiento de nuevos productos y servicios y su aceptación por parte de los destinatarios; vida útil de productos y servicios.

c) Calidad de productos y servicios:

Cumplimiento de las especificaciones de cantidad, tiempo de entrega, calidad (ausencia de errores y desvíos de la propuesta/ promesa) y precio (cuando corresponda), entre otros atributos posibles; evaluación de los destinatarios de los productos y servicios.

d) Productividad y eficiencia de los procesos de producción, servicio y apoyo:

Evolución de las inversiones destinadas a la innovación y mejora de los procesos; retorno esperado de las inversiones; evolución de indicadores de productividad (cantidad de *outputs* obtenidos en relación a los recursos); evolución de los ahorros obtenidos (por ejemplo: utilización de activos y equipos, reducción de costos y/o mermas, reducción de tiempos de procesos, entre otros posibles).

e) Desarrollo, calidad y mutua colaboración con los proveedores:

Evolución de la cantidad de proveedores calificados por la organización según parámetros pre definidos; porcentaje de proveedores principales certificados; porcentaje de proveedores principales con los que se desarrollaron alianzas especiales; evolución de los rechazos u observaciones de los materiales, equipos y/o servicios recibidos; entregas en término; ahorros obtenidos, producto de las sinergias en la relación con proveedores; indicadores de eficacia y rapidez en la resolución de los problemas presentados; calidad de atención; índices sobre accidentes producidos para proveedores que prestan servicios en la organización; encuesta de opinión de usuarios internos sobre la gestión de los proveedores.

7.4 Resultados de la gestión de la innovación (20 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados de la gestión de la innovación incluyendo la priorización de los ámbitos de aplicación y reflejando en los indicadores seleccionados el carácter disruptivo.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externos significativos (por ejemplo: referentes locales y / o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo tres períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la organización, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) La gestión de la innovación según lo desarrollado en 4.1.

Ejemplos de indicadores para el factor 7.4 Resultados de la gestión de la innovación

A modo de ejemplo se pueden considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

Evolución de las inversiones orientadas a la innovación; principales innovaciones incorporadas y los beneficios obtenidos (como se mencionó, los ámbitos de aplicación pueden incluir nuevos enfoques de la actividad, de productos y servicios, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y en la cadena de valor o en las relaciones con los usuarios, entre otros posibles); número de patentes registradas; *royalties* tecnológicos cobrados; cantidad de nuevos productos o servicios lanzados [relacionado con 8.3 b)]; porcentaje de ingresos en las principales categorías de nuevos productos.

7.5 Resultados de la gestión de las personas (70 puntos)

Este factor permite entender y evaluar los resultados vinculados con la organización y gestión de las personas (tanto rentadas como voluntarios), los logros de los procesos de educación, capacitación y desarrollo, y los niveles de satisfacción.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externos significativos (por ejemplo: referentes locales y / o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo tres períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la organización, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) La organización de las personas y del trabajo, según lo desarrollado en 5.1.
- b) El aprendizaje y desarrollo de las personas, según lo desarrollado en 5.2.
- c) La satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas, según lo desarrollado en 5.3

Ejemplos de indicadores para el factor 7.5 Resultados de la gestión de las personas

A modo de ejemplo se podrán considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

a) Organización de las personas y del trabajo:

Diversidad (sexo, tramos de edad, discapacidad, origen, etc.), equidad de género (% de cobertura de puestos / jerarquías con mujeres), adecuación de la plantilla actual a los requerimientos de los respectivos puestos de trabajo; curvas de distribución del desempeño; rotación del personal; porcentaje de cargos nuevos y de vacantes cubiertos con personal propio; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

b) Aprendizaje y desarrollo:

Cantidad de actividades de capacitación realizadas, por tema y segmento poblacional; horas anuales de capacitación por persona, tema y segmento poblacional; presupuesto anual de capacitación por persona; índice de evaluación de la capacitación efectuada; beneficios comprobables de aprendizaje; resultados de programas de pasantía y/o jóvenes profesionales; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

c) Satisfacción, bienestar, lealtad y compromiso de las personas:

Evolución de los índices sobre accidentes; indicadores de salud ocupacional; cantidad de equipos y de personas que participan en equipos de trabajo interdisciplinarios; participación en planes de sugerencias; rotación del personal; porcentaje de días perdidos por huelgas y protestas; cantidad y tipo de beneficios y servicios de apoyo ofrecidos; presupuesto anual asignado a beneficios y servicios de apoyo; índices de utilización de beneficios y servicios de apoyo; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

7.6 Resultados de la gestión de los recursos (130 puntos)

Este criterio permite entender y evaluar los resultados de la gestión de los recursos incluyendo los económicos y financieros; la información y los conocimientos; la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico y, finalmente, los recursos naturales.

Demuestre los resultados obtenidos, según sean

Indicadores estratégicos:

- Tendencia: mínimo 3 años.
- Comparaciones con objetivos propios y referentes externos significativos (por ejemplo: referentes locales y / o globales, estándares de la industria, entre otros posibles).

Indicadores de gestión:

- Tendencia: mínimo tres períodos (de acuerdo con la periodicidad establecida por la organización, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.).
- Comparaciones con objetivos propios.

Respecto de:

- a) Indicadores clave de desempeño económico financiero incluyendo aquellos desarrollados en 6.1
- b) La gestión de la información y los conocimientos, según lo desarrollado en 6.2.
- c) La gestión de la tecnología e infraestructura y asociaciones de soporte tecnológico, según lo desarrollado en 6.3.
- d) La gestión de los recursos naturales, según lo desarrollado en 6.4.

Ejemplos de indicadores para el factor 8.6 Resultados de la gestión de los recursos

A modo de ejemplo se pueden considerar, entre otros, los siguientes indicadores:

a) Económicos y financieros²⁰:

Evolución de los elementos patrimoniales, ingresos, inversiones, índice de liquidez, solvencia, niveles de endeudamiento en relación a los ingresos, destino de aplicación de excedentes disponibles, índices de productividad.

b) Información y conocimientos:

Accesibilidad a la información por el personal; cantidad de foros internos y externos y cantidad de personas que participan; existencia y utilización de medios de comunicación internos (Newsletter, Intranet, etc.); implementación de sugerencias para mejorar, por parte del personal, voluntarios, prestadores y los grupos de interés; evolución de los resultados de eficacia de los sistemas de protección de la información y los conocimientos; beneficios obtenidos por la disposición de la información y los conocimientos por parte de quienes los utilizan; opinión del personal (en encuestas de clima interno o satisfacción) en relación con el tema.

c) Tecnología e infraestructura:

Cantidad y tipo de mejoras tecnológicas introducidas; cantidad y tipo de alianzas tecnológicas, incluyendo aquellas con instituciones académicas o profesionales para investigación y desarrollo; valor de la propiedad intelectual; incorporación de licencias tecnológicas; royalties tecnológicos pagados; evolución de los resultados de eficacia de los sistemas de protección de la infraestructura.

d) Gestión de los recursos naturales:

Resultados de auditorías internas y externas basadas en la observancia de las normativas sobre medio ambiente; evolución de los índices de disposición de fluidos y efluentes; de niveles de contaminación; de generación y reciclaje de desechos; de ahorro energético, de uso de materiales no renovables y de energía; de emisiones tóxicas; de reciclabilidad y durabilidad del producto o servicio; de impacto en la huella de carbono; opinión al respecto del personal y otros grupos de interés (recabada a través de encuestas).

²⁰ En el caso especial de los resultados económicos y financieros es importante reflejar en las explicaciones la tensión entre el corto y el largo plazo. Por ejemplo, cuando se intensifican las actividades de investigación y desarrollo o cuando se hacen importantes inversiones en infraestructura o tecnología pueden disminuir las utilidades en el corto plazo pero también pueden verse compensadas por proyecciones de resultados sustentables que requieren ser justificados.

Tablas de Evaluación

Las Tablas de Asignación de Porcentajes de Cumplimiento son tres:

- Una para Liderazgo y Sistema de Gestión (página 66)

Para Resultados:

- Una para Resultados Estratégicos (páginas 68-69)
- La segunda para Resultados de Gestión (página 70)

Tienen el propósito de posibilitar la evaluación de la organización en un momento dado, en forma de puntaje. Una comparación de los puntajes obtenidos en diferentes períodos facilita, a su vez, la apreciación de los progresos alcanzados a lo largo del tiempo.

A los fines anteriores, inicialmente cada factor debe ser sometido a un análisis que permita la determinación de un porcentaje de cumplimiento (en una escala de 0% a 100%), en relación con los requisitos del Modelo.

Los porcentajes de cumplimiento de cada factor deben ponderarse luego mediante los coeficientes asignados por el Modelo a cada uno de ellos, a fin de calcular los puntajes resultantes para los distintos factores, criterios y componentes, así como para la organización en su conjunto (páginas 61 y 62).

A continuación se describen las metodologías, las tablas mencionadas y la forma de registro de los puntajes consolidados.

1. Para la evaluación del **Liderazgo** y del **Sistema de Gestión** de una organización, deberá tomarse en cuenta:
 - Cómo es la metodología aplicada para satisfacer los distintos requisitos del Modelo. Una metodología de excelencia debe:
 - Estar bien definida (ver terminología en la página siguiente).
 - Ser pertinente.
 - Ser sistemática.
 - Contener elementos preventivos.
 - Cómo es el despliegue de cada metodología considerada, es decir, si la misma se ha implementado, y se ejecuta en forma continuada, con las características previstas, en todos aquellos ámbitos de la organización (departamentos, localizaciones geográficas, segmentos de clientes, productos, grupos de interés, unidades de negocio, etc.) donde sería apropiado y conveniente hacerlo.
 - Cómo es la integración de las metodologías aplicadas, es decir, en qué medida las mismas están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización, con los otros requisitos del factor, y con los requisitos de otros factores con los que pudieran correlacionarse. Asimismo, toma en cuenta el grado de colaboración y sinergia entre las distintas áreas de la organización, y con los principales Grupos de Interés pertinentes.

Terminología para la Tabla de Liderazgo y Sistema de Gestión

Práctica o Metodología...

- **Bien definida:** explica claramente cómo aborda cada requerimiento del Modelo.
- **Pertinente:** se centra en aspectos relevantes, toma en cuenta las necesidades de los distintos grupos de interés involucrados, tiene un diseño adecuado a tales fines.
- **Sistemática:** se aplica en forma repetitiva tal como ha sido diseñada, generando datos e información que permiten luego su control, aprendizaje y mejora.
- **Preventiva:** contiene mecanismos que ayudan a detectar y corregir tempranamente posibles errores que pudieran ocurrir en su aplicación, y/o a atenuar sus consecuencias.

Tabla de asignación de porcentajes para Liderazgo y Sistema de Gestión

Metodología	<ul style="list-style-type: none"> No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requisitos del factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías no muy bien descritas, o en las etapas iniciales de su desarrollo. Las metodologías descritas se aplican sólo a algunos (<40%) de los requisitos del factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas, con presencia de elementos preventivos. Las metodologías descritas se aplican a varios (40%-65%) de los requisitos del factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes, sistemáticas y preventivas. Las metodologías descritas se aplican a la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes, sistemáticas y preventivas. Las metodologías descritas se aplican a todos (100%) los requisitos del factor o los exceden.
	0	20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100
Despliegue	<ul style="list-style-type: none"> No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requisitos del factor. No se menciona cómo se han desplegado las prácticas y/o metodologías descritas. 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas han sido aplicadas en algunos (<40%) de los ámbitos pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes y sistemáticas, con presencia de elementos preventivos, han sido aplicadas en varios (40%-65%) de los ámbitos pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes, sistemáticas, preventivas, han sido aplicadas en los últimos 3 – 4 años en la mayoría (65%-90%) de los ámbitos pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y/o metodologías bien descritas, pertinentes, sistemáticas y preventivas, han sido aplicadas en los últimos 5 años en todos (100%) los ámbitos pertinentes.
	0	20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100
Integración	<ul style="list-style-type: none"> No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requisitos del factor. Las prácticas y/o metodologías presentadas no muestran alineación con los objetivos y estrategias de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Algunos (<40%) de los requisitos del factor presentan metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requisitos del Modelo relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Varios (40%-65%) de los requisitos del factor presentan metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requisitos del Modelo relacionados. Se observa colaboración y sinergia entre las distintas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> La mayor parte (65%-90%) de los requisitos del factor presenta metodologías y prácticas que alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requisitos del Modelo relacionados. Se observa una clara colaboración y sinergia entre áreas y con las principales Partes Interesadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> La totalidad de los requisitos del factor presenta metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requisitos del Modelo relacionados. Se observa alta colaboración y sinergia entre todas las áreas y con las Partes Interesadas pertinentes.
	0	20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100

El porcentaje final del factor surgirá en principio del promedio de los distintos atributos evaluados (Metodología – Despliegue – Integración), pero el Examinador podrá *en forma sustentada* asignar un valor diferente, por ejemplo, a partir de: a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la organización diferentes Aspectos de un mismo factor; b) La dispersión de las calificaciones de los Aspectos; c) La inconsistencia entre la descripción efectuada de un Aspecto, y los Resultados asociados al mismo; d) Premios y reconocimientos recibidos por entidades de prestigio. **En ningún caso el valor final asignado al factor podrá superar en 20 puntos porcentuales más que el atributo peor evaluado.**

% Final del factor	0	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

2. Para la evaluación de los **Resultados** de una organización, deberá tomarse en cuenta:
- **Indicadores Estratégicos:** son aquellos que permiten monitorear el grado de logro de los objetivos que aseguran la sustentabilidad de la organización.
 - **Indicadores de Gestión:** son aquellos que permiten monitorear el resultado de las actividades que contribuyen al logro de los objetivos que aseguran la sustentabilidad de la organización.
 - La **relevancia** de los datos (indicadores) presentados. Los mismos deben ser medidores adecuados, significativos y completos con relación a los distintos requisitos planteados por el Modelo de Excelencia en cada aspecto. La relevancia de un resultado está dada por la capacidad de reflejar la eficacia y la eficiencia de los métodos y prácticas descriptos en el sistema de gestión alineado con la estrategia.
 - La existencia de **comparaciones** relevantes de los resultados obtenidos con los objetivos planteados (que deben ser cada vez más desafiantes a lo largo del tiempo) y, en el caso de los indicadores estratégicos, con resultados similares de organizaciones que puedan tomarse como referentes o modelos de cada tema analizado, y que dichas comparaciones resulten favorables.
 - La existencia de **tendencias** relevantes favorables (es decir, en el sentido deseado por la organización) en la evolución de los resultados de por lo menos los últimos 3 años (idealmente, los últimos 5 años en los indicadores estratégicos) o 3 periodos (idealmente 5, en los indicadores de gestión), justificándose dicha evolución a partir de los cambios introducidos por la organización en su Liderazgo y/o Sistema de Gestión (es decir, no debe contemplarse en la valoración de tendencias el impacto favorable o desfavorable producido por factores externos, no controlables por la organización).

Tabla de asignación de porcentajes para Resultados – INDICADORES ESTRATÉGICOS

Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores relacionados con el factor bajo análisis, o bien los mismos son irrelevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores relevantes sólo para algunos (<40%) de los requisitos del factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores relevantes para varios (40%- 65%) de los requisitos del factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores relevantes para la totalidad de los requisitos del factor, y aún para otros aspectos importantes para la organización que no se mencionan en el Modelo. 												
	0	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Objetivos y Comparaciones	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores relacionados con el factor bajo análisis. No se presentan comparaciones con objetivos propios, con los principales competidores ni con otras organizaciones que puedan considerarse referentes en el tema bajo análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para algunos (<40%) de los requisitos del factor, y se observa que los mismos en general se han alcanzado.. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para varios (40%- 65%) de los requisitos del factor, y los objetivos en general se han alcanzado. Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones externas relevantes para varios de los indicadores presentados, y los resultados son comparables. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 años se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor, y los objetivos se han alcanzado o superado. Durante los últimos 3 años se presentan comparaciones externas relevantes para varios de los indicadores presentados, y los resultados propios son superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 5 años se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría o todos los requisitos del factor, y los objetivos se han alcanzado o superado. Durante los últimos 3 años se muestran comparaciones externas relevantes para la mayoría de los indicadores presentados, y se verifica que algunos de los resultados propios son de clase mundial. 												
	0	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

Continúa...

Tabla de asignación de porcentajes para Resultados- INDICADORES ESTRATÉGICOS (continuación)

Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores relacionados con el factor bajo análisis. Las tendencias de los indicadores exhibidos son desfavorables, y no se aclaran las causas de dicha evolución. Se presentan solamente uno o dos años de evolución de indicadores. 		<ul style="list-style-type: none"> Se exhiben 3 años de tendencias relevantes para algunos (<40%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Las tendencias exhibidas son oscilantes / levemente desfavorables, y no se aclara por qué. 				<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 3 años de tendencias relevantes para varios (40%-65%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Las tendencias de los últimos 3 años son estables / levemente oscilantes, pero claramente debido a factores ajenos a la organización. 					<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 3 años de tendencias relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Las tendencias de los últimos 3 años son estables, pero en un claro nivel de liderazgo en el mercado local. 				<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 5 años de tendencias relevantes para la mayoría o totalidad de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Las tendencias de los últimos 5 años son estables, pero de "clase mundial". 			
	0	10	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

El porcentaje final de los indicadores estratégicos del factor surgirá en principio del promedio de los distintos atributos evaluados (Relevancia – Comparaciones – Tendencias), pero el Examinador podrá *en forma sustentada* asignar un valor diferente, por ejemplo, a partir de: a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la organización diferentes Aspectos; b) La dispersión de las calificaciones de los Aspectos; c) La inconsistencia entre la descripción efectuada de un factor, y los Resultados asociados al mismo. d) Premios y reconocimientos recibidos de entidades de prestigio. **En ningún caso el valor final asignado a los indicadores estratégicos del factor podrá superar en 20 puntos porcentuales al atributo peor evaluado.**

% Final del factor	0	10	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Tabla de asignación de porcentajes para Resultados – INDICADORES DE GESTIÓN

Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos ni que den cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión, o bien los presentados son irrelevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores que contribuyen al logro de algunos (<40%) de los indicadores estratégicos y dan cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores que contribuyen al logro de varios (40%- 65%) de los indicadores estratégicos y dan cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores que contribuyen al logro de la mayoría (65%-90%) de los indicadores estratégicos y dan cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan indicadores que contribuyen al logro de la totalidad de los indicadores estratégicos y dan cuenta de los métodos descritos en Liderazgo / Sistema de Gestión. 													
	0	10	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores relacionados con el factor bajo análisis. No se presentan comparaciones con objetivos propios. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 períodos se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para algunos (<40%) de los requisitos del factor, y se observa que los mismos en general se han alcanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 períodos se presentan comparaciones relevantes con objetivos propios para varios (40%-65%) de los requisitos del factor, y los objetivos en general se han alcanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 3 períodos se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor, y los objetivos se han alcanzado o superado. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos 5 períodos se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para la mayoría o todos los requisitos del factor, y los objetivos se han alcanzado o superado. 													
	0	10	10	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan indicadores relacionados con el factor bajo análisis. Las tendencias de los indicadores exhibidos son desfavorables, y no se aclaran las causas de dicha evolución. Se presentan solamente uno o dos períodos de evolución de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Se exhiben 3 periodos de tendencias relevantes para algunos (<40%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se fundamenta la periodicidad. Las tendencias exhibidas son oscilantes / levemente desfavorables, y no se aclara por qué. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 3 periodos de tendencias relevantes para varios (40%-65%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Se fundamenta la periodicidad. Las tendencias de los últimos 3 periodos son estables / levemente oscilantes, pero claramente debido a factores ajenos a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 3 periodos de tendencias relevantes para la mayoría (65%-90%) de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Se fundamenta la periodicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan 5 periodos de tendencias relevantes para la mayoría o totalidad de los requisitos del factor, y las mismas son mayoritariamente favorables. Se comentan las causas de dicha evolución. Se fundamenta la periodicidad. 													
	0	10	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

El porcentaje final de los indicadores de gestión del factor surgirá en principio del promedio de los distintos atributos evaluados (Relevancia – Comparaciones – Tendencias), pero el Examinador podrá *en forma sustentada* asignar un valor diferente, por ejemplo, a partir de: a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la organización diferentes Aspectos; b) La dispersión de las calificaciones de los Aspectos; c) La inconsistencia entre la descripción efectuada de un factor, y los Resultados asociados al mismo. d) Premios y reconocimientos recibidos de entidades de prestigio. **En ningún caso el valor final asignado a los indicadores de gestión del factor podrá superar en 20 puntos porcentuales al atributo peor evaluado.**

% Final del factor	0	10	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Tablas de Asignación de Puntajes

Una vez evaluados cada uno de los factores mediante la aplicación las tablas de asignación de porcentajes precedentes, se volcarán los correspondientes puntajes en las tablas siguientes. De esta manera se obtendrán los puntajes finales (por factor, por criterio y total).

LIDERAZGO Y SISTEMA DE GESTIÓN

	Modelo	% logrado	Puntaje
1. LIDERAZGO	130		
1.1 Rol del equipo de gobierno	30		
1.2 Rol del equipo ejecutivo	40		
1.3 Planeamiento estratégico y operativo	60		
2. ENFOQUE EN DESTINATARIOS	120		
2.1 Conocimiento de los destinatarios	30		
2.2 Gestión de las relaciones con los destinatarios	30		
2.3 Gestión de las redes de prestadores	30		
2.4 Determinación de la satisfacción y lealtad de los destinatarios	30		
3. GESTIÓN DE LOS PROCESOS	105		
3.1 Enfoque de la gestión de procesos	30		
3.2 Procesos de diseño de productos y servicios	20		
3.3 Procesos de servicio, de producción y de apoyo	35		
3.4 Procesos relativos a proveedores	20		
4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	20		
4.1 Gestión de la innovación	20		
5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS	90		
5.1 Organización de las personas y del trabajo	30		
5.2 Aprendizaje y desarrollo	30		
5.3 Satisfacción, bienestar, compromiso y lealtad de las personas	30		
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	95		
6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	35		
6.2 Gestión de la información y los conocimientos	30		
6.3 Gestión de la tecnología y la infraestructura	15		
6.4 Gestión de los recursos naturales	15		
TOTAL LIDERAZGO + SISTEMA DE GESTIÓN	560		

RESULTADOS

	Modelo	% logrado	Puntaje
7. RESULTADOS			
7.1 Resultados de liderazgo	30		
a) Indicadores estratégicos	21		
b) Indicadores de gestión	9		
7.2 Resultados de la gestión de destinatarios	120		
c) Indicadores estratégicos	84		
d) Indicadores de gestión	36		
7.3 Resultados de la gestión de los procesos	70		
a) Indicadores estratégicos	49		
b) Indicadores de gestión	21		
7.4 Resultados de la gestión de la innovación	20		
a) Indicadores estratégicos	14		
b) Indicadores de gestión	6		
7.5 Resultados de la gestión de las personas	70		
a) Indicadores estratégicos	49		
b) Indicadores de gestión	21		
7.6 Resultados de la gestión de los recursos	130		
7.6.a) Resultados económico financieros	70		
a) Indicadores estratégicos	49		
b) Indicadores de gestión	21		
7.6.b) Resultados de la información y los conocimientos	20		
a) Indicadores estratégicos	14		
b) Indicadores de gestión	6		
7.6.c) Resultados de la tecnología y la infraestructura	20		
a) Indicadores estratégicos	14		
b) Indicadores de gestión	6		
7.6.d) Resultados de recursos naturales	20		
a) Indicadores estratégicos	14		
b) Indicadores de gestión	6		
TOTAL RESULTADOS	440		

PUNTAJE TOTAL

	Modelo	% logrado	Puntaje
TOTAL LIDERAZGO + SISTEMA DE GESTIÓN	560		
TOTAL RESULTADOS	440		
TOTAL MODELO	1.000		

Anexo

Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)



Comentarios sobre la presente edición

Los principales cambios en el Modelo con relación a la edición anterior de 2021 son los siguientes:

- El Criterio Liderazgo incluye el factor 1.3 Planeamiento Estratégico.
- Gestión de la innovación es en esta versión un Criterio integrado por un único factor.
- Se readecuaron los títulos de tres factores:
 - 1.1 Rol del equipo de gobierno (en reemplazo de Gobierno de la organización)
 - 1.2 Rol del equipo ejecutivo (en reemplazo de Dirección estratégica)
 - 5.2 Aprendizaje y desarrollo (en reemplazo de Educación, capacitación y desarrollo).
- El Criterio 2 Enfoque en destinatarios incluye el nuevo factor 2.3 Gestión de redes de prestadores.
- El factor 3.1 Enfoque de la gestión de procesos contiene parcialmente los requisitos del anterior factor 1.3 Gestión de la mejora continua.
- Los requisitos del anterior factor 1.4 Trascendencia social están integrados parcialmente en los nuevos factores 1.2 Rol del Equipo Ejecutivo y 6.4 Gestión de los recursos naturales. Los resultados respectivos se presentan en 8.1 Resultados del liderazgo y en 8.6 Resultados de la gestión de los recursos, aspecto d) Gestión de los recursos naturales.
- Se simplificó el uso de las referencias comparativas al restringirlas a un conjunto acotado de indicadores.
 - En el Criterio 8 RESULTADOS se introdujo el concepto de *indicadores estratégicos*. Con estos indicadores se aplica la misma tabla de asignación de porcentajes que la de la versión anterior del Modelo.
 - Con el resto, que pasan a denominarse *indicadores de gestión*, se aplica una tabla simplificada que no requiere referencias comparativas externas y que, por otra parte, permite considerar ciclos que no sólo sean anuales (por ejemplo, semestrales, trimestrales, etc.).
- Los factores de resultados están numerados en correspondencia con los criterios de Liderazgo y del Sistema de Gestión (por ejemplo, al criterio 1 Liderazgo le corresponde el factor 7.1 Resultados del liderazgo).
- Se eliminó el Glosario, procurando que los Comentarios de cada factor sean lo suficientemente explicativos como para no requerir precisiones adicionales.
- Se indicó el alineamiento de los requisitos de este Modelo con los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.