



Premio Nacional a la Calidad

Hacia un modelo de gestión pública inclusivo, democrático y federal

Modelo de Calidad Estatal

República Argentina

EDICIÓN 2021

Documento guía del Premio Nacional a la Calidad
para la gestión y evaluación de la Calidad Estatal

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina



Autoridades

Presidencia de la Nación

Dr. Alberto Fernández

Vicepresidencia de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefatura de Gabinete de Ministros

Lic. Santiago Cafiero

Secretaría de Gestión y Empleo Público

Dra. Ana Gabriela Castellani

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Mg. Beatriz de Anchorena

Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía

Dr. Maximiliano Rey

Revisión, diagramación, corrección y diseño

Equipo de Relaciones Interinstitucionales y Comunicación



Índice

Comentarios a la presente Edición 2021.....	7
Introducción al Modelo de Calidad Estatal	7
Función pública y calidad	7
Un Modelo para la Calidad Estatal	8
Características de un Modelo de Calidad Estatal	10
Propósitos de un Modelo de Calidad Estatal para la generación de Valor Público	11
Estructura del Modelo de Calidad Estatal	12
Organización y coherencia interna del Modelo de Calidad Estatal	12
Capítulo 1	14
Comentarios sobre el Capítulo 1: Dirección y Planeamiento	15
Capítulo 1: Dirección y Planeamiento	19
Eje de Gestión: Liderazgo	19
Eje de Gestión: Datos y fuentes de la información	20
1.1. Planeamiento Estratégico – Formulación y Difusión	20
1.1. e. Eje de gestión: Enfoque	20
1.1. i. Eje de Gestión: Implementación	21
1.1. r. Eje de Gestión: Resultados	21
1.2. Planeamiento Estratégico – Monitoreo y Evaluación	21
1.2. e. Eje de Gestión: Enfoque	21
1.2. i. Eje de Gestión: Implementación	22
1.2. r. Eje de Gestión: Resultados	22
1.3. Integridad en la Función Pública	22
1.3. e. Eje de Gestión: Enfoque	22
1.3. i. Eje de Gestión: Implementación	23
1.3. r. Eje de Gestión: Resultados	23
1.4. Diversidad e inclusión con perspectiva de derechos	23
1.4. e. Eje de Gestión: Enfoque.....	23
1.4. i. Eje de Gestión: Implementación	24
1.4. r. Eje de Gestión: Resultados.....	24
1.5. Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	24
1.5. e. Eje de Gestión: Enfoque	24
1.5. i. Eje de Gestión: Implementación	25
1.5. r. Eje de Gestión: Resultados	25
1.6. Mecanismos de relación, articulación y gestión de las partes interesadas	25
1.6 e. Eje de Gestión: Enfoque.....	26
1.6. i. Eje de Gestión: Implementación.....	26
1.6. r. Eje de Gestión: Resultados.....	26



1.7. Mejora e Innovación Pública como factores esenciales de la gestión.	27
1.7. e. Eje de Gestión: Enfoque	27
1.7. i. Eje de Gestión: Implementación	27
1.7. r. Eje de Gestión: Resultados	27
Capítulo 2.....	28
Comentarios sobre el Capítulo 2: Enfoque en el interés general de la Ciudadanía y en el/la usuario/a.28	
Capítulo 2: Enfoque en el Interés general de la Ciudadanía y en el/la Usuario/a.....	33
Eje de Gestión: Liderazgo	34
Eje de Gestión: Datos y fuentes de la información.....	34
2.1. Perspectiva de valor público.....	35
2.1. e. Eje de Gestión: Enfoque	35
2.1. i. Eje de Gestión: Implementación	35
2.1. r. Eje de Gestión: Resultados	35
2.2. Conocimiento del Ciudadano/a y/o Usuario/a	36
2.2. e. Eje de Gestión: Enfoque.....	36
2.2. i. Eje de Gestión: Implementación	36
2.2. r. Eje de Gestión: Resultados	37
2.3. Sistema de Atención al Ciudadano/a y/o Usuario/a	37
2.3. e. Eje de gestión: Enfoque	37
2.3. i. Eje de gestión: Implementación	38
2.3. r. Eje de gestión: Resultados	38
2.4. Canales de participación social para el/la Ciudadano/a y/o Usuario/a	38
2.4. e. Eje de gestión: Enfoque.....	39
2.4. i. Eje de gestión: Implementación	39
2.4. r. Eje de gestión: Resultados	39
Capítulo 3.....	40
Comentarios sobre el Capítulo 3: Procesos y Sistemas	40
Capítulo 3: Procesos y Sistemas	45
Eje de Gestión: Liderazgo	45
Eje de Gestión: Datos y fuentes de la información.....	45
3.1. Planeamiento Operativo	46
3.1. e. Eje de gestión: Enfoque	46
3.1. i. Eje de gestión: Implementación	46
3.1. r. Eje de gestión: Resultados	46
3.2. Procesos y Sistemas Principales	47
3.2. e. Eje de gestión: Enfoque.....	47
3.2. i. Eje de gestión: Implementación	48
3.2. r. Eje de gestión: Resultados.....	48
3.3. Procesos y Sistemas de Apoyo	48



3.3. e. Eje de gestión: Enfoque.....	48
3.3. i. Eje de gestión: Implementación	49
3.3. r. Eje de gestión: Resultados.....	49
3.4. Proveedores	49
3.4. e. Eje de gestión: Enfoque.....	50
3.4. i. Eje de gestión: Implementación	50
3.4. r. Eje de gestión: Resultados	51
3.5. Sistemas informáticos.....	51
3.5. e. Eje de gestión: Enfoque.....	51
3.5. i. Eje de gestión: Implementación	52
3.5. r. Eje de gestión: Resultados.....	52
3.6. Proceso de Monitoreo y evaluación	53
3.6. e. Eje de gestión: Enfoque.....	53
3.6. i. Eje de gestión: Implementación	53
3.6. r. Eje de gestión: Resultados	53
3.7. Innovación de Procesos, Sistemas, Productos y Servicios	54
3.7. e. Eje de gestión: Enfoque.....	54
3.7. i. Eje de gestión: Implementación	54
3.7. r. Eje de gestión: Resultados	55
3.8. Conocimiento y cumplimiento de los marcos legales y regulatorios	55
3.8. e. Eje de gestión: Enfoque	55
3.8. i. Eje de gestión: Implementación	56
3.8. r. Eje de gestión: Resultados	56
Capítulo 4.....	57
Introducción al Capítulo 4: Gestión de las Personas en la Organización.	57
Comentarios generales sobre el capítulo.	58
Capítulo 4: Gestión de las Personas en la Organización.....	60
4. I. Eje de Gestión: Liderazgo.....	60
Eje de Gestión: Datos y Fuentes de Información	60
4.1. Sistema de Administración de Estructura Organizativa - Diseño y funcionamiento.....	61
4.1. e. Eje de gestión: Enfoque.....	61
4.1. i. Eje de gestión: Implementación	61
4.1. r. Eje de gestión: Resultados	61
4.2. Sistema de Administración de Estructura Organizativa - Perfiles de puestos	62
4.2. e. Eje de gestión: Enfoque.....	62
4.2. i. Eje de gestión: Implementación	62
4.2. r. Eje de gestión: Resultados	62
4.3. Sistema de Administración de Estructura Organizativa -Competencias laborales	63
4.3. e. Eje de gestión: Enfoque.....	63



4.3. i. Eje de gestión: Implementación	63
4.3. r. Eje de gestión: Resultados	63
Sistema de Administración de Recursos Humanos	64
4.4. Sistema de Administración de Recursos Humanos - Ingreso, Desarrollo, Promoción y Evaluación del Personal	64
4.4. e. Eje de gestión: Enfoque	64
4.4. i. Eje de gestión: Implementación	64
4.4. r. Eje de gestión: Resultados	65
4.5. Sistema de Administración de Recursos Humanos - Capacitación.....	65
4.5. e. Eje de gestión: Enfoque.....	65
4.5. i. Eje de gestión: Implementación	65
4.5. r. Eje de gestión: Resultados	66
4.6. Sistema de Administración de Recursos Humanos - Participación.....	66
4.6. e. Eje de gestión: Enfoque	66
4.6. i. Eje de gestión: Implementación	66
4.6. r. Eje de gestión: Resultados	67
4.7. Sistema de Administración de Recursos Humanos - Trabajo remoto.....	67
4.7. e. Eje de gestión: Enfoque.....	67
4.7. i. Eje de gestión: Implementación	68
4.7. r. Eje de gestión: Resultados.....	68
4.8. Sistema de Administración de Recursos Humanos - Calidad ocupacional.....	68
4.8. e. Eje de gestión: Enfoque	68
4.8. i. Eje de gestión: Implementación	69
4.8. r. Eje de gestión: Resultados	69
Sistema Salarial	69
4.9. Sistema Salarial- Mecanismos de Compensación y Reconocimiento Laboral	70
4.9. e. Eje de gestión: Enfoque	70
4.9. i. Eje de gestión: Implementación	70
4.9. r. Eje de gestión: Resultados	70
Capítulo Complementario	71
Estado presente en tiempos de Pandemia.....	71
Eje de Gestión: Liderazgo	72
Datos y fuentes de la información:.....	72
Eje de Gestión: Datos y fuentes de la información.....	72
a. Dirección y Planeamiento	73
a.e. Eje de gestión: Enfoque.....	73
a.i. Eje de gestión: Implementación.....	74
a.r. Eje de gestión: Resultados.....	74
b. Ciudadano, ciudadana y/o usuario, usuaria.....	74



b.e. Eje de gestión: Enfoque.....	76
b. i. Eje de gestión: Implementación	76
b. r. Eje de gestión: Resultados	76
c. Procesos y Sistemas	77
c.e. Eje de gestión: Enfoque	80
c.i. Eje de gestión: Implementación	81
c.r. Eje de gestión: Resultados	81
d. Gestión de las Personas en la Organización	81
d.e. Eje de gestión: Enfoque.....	84
d.i. Eje de gestión: Implementación	84
d.r. Eje de gestión: Resultados	85
GLOSARIO DE TÉRMINOS	86



Comentarios a la presente Edición 2021

Introducción al Modelo de Calidad Estatal

El Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público (PNC) es una iniciativa creada por la Ley 24.127 para promover el desarrollo y la difusión de la mejora de la calidad de la acción estatal, en términos de producción de bienes, servicios, regulaciones, obras públicas, prestaciones dinerarias, es decir las intervenciones de las organizaciones públicas de los tres poderes del Estado, en los diferentes niveles de gobierno. Se lleva a cabo de manera ininterrumpida desde su creación y consiste en un reconocimiento a las instituciones de carácter simbólico, no económico.

Tiene como objetivo la promoción, el desarrollo y la difusión de las iniciativas destinadas al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y servicios, a fin de apoyar el fortalecimiento institucional, así como la efectividad de las organizaciones en la implementación de sus políticas públicas.

Función pública y calidad

La función pública se conforma por el conjunto de elementos mediante los que se gestionan y articulan los sistemas político-administrativos necesarios para lograr los objetivos fijados en la Constitución Nacional, en las normas vigentes y en el Proyecto de Gobierno¹, a través de la ejecución de las políticas públicas.

¹ Gobernar exige articular constantemente tres variables:

a) Proyecto de gobierno; b) Capacidad de gobierno y c) Gobernabilidad del sistema

Estas tres variables constituyen un sistema triangular y, en tanto sistema, dependen una de otra.

El proyecto de gobierno se refiere al contenido propositivo de los proyectos de acción que un actor se propone realizar para alcanzar sus objetivos. La discusión sobre el proyecto de gobierno versa sobre las reformas políticas, el estilo de desarrollo, la política económica, etc. Ese contenido propositivo es producto no solo de las circunstancias e intereses del actor que gobierna, sino además de su capacidad de gobierno, incluida su capacidad para profundizar en la explicación de la realidad de proponer imaginativa y eficazmente respuesta y anticipaciones. El proyecto de gobierno expresa la conjunción del capital político y el capital intelectual de los dirigentes aplicados en el diseño de una propuesta de acción.

El proyecto de gobierno, para lograr ser implementado requiere de una gestión técnico-política que involucra dos aspectos: la capacidad de gobierno (capacidad de conducción o dirección que refiere al acervo de técnicas, métodos, destrezas, habilidades y experiencias de un actor y su equipo de gobierno para conducir el proceso social hacia los objetivos declarados), y la gobernabilidad del sistema (refiere a las posibilidades de acción junto con el control de sus efectos) frente a los cambios que buscan implementarse. La gobernabilidad del sistema depende de varios factores, pero entre ellos se destaca el capital político de los dirigentes, vale decir su poder o peso político.

La diferenciación apunta a reconocer sistemas de distinta naturaleza; el sistema propositivo de acciones (proyecto de gobierno), el sistema de dirección y planificación (la capacidad de gobierno) y el sistema social (gobernabilidad del sistema).

Fuente: Matus, Carlos (1987). Política, Planificación y Gobierno. Fundación Altadir, Caracas (Venezuela), pp. 30-40.



En esa línea, son parte de la función pública desde las personas que trabajan en el sistema de empleo público en cada una de las jurisdicciones de gobierno, las normas vigentes, las estructuras organizacionales, así como los procesos, prácticas, actividades y herramientas que tienen como finalidad administrar los recursos públicos de manera transparente al servicio del interés general.

La Gestión Pública debe cumplir satisfactoriamente con una serie de atributos, entre los cuales podemos mencionar los de integridad, efectividad e igualdad, a fin de que los bienes, prestaciones, regulaciones y servicios generados por los organismos del Estado —como resultado de la implementación de políticas públicas en cualquiera de los niveles de gobierno— logren ciertos parámetros en su desempeño generando igualdad social y desarrollo en términos económicos, sociales, políticos y ambientales, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y las ciudadanas.

Un Modelo para la Calidad Estatal

Un modelo es un instrumento orientador. Presenta referencias que las organizaciones utilizan para mejorar su desempeño. A diferencia de una norma, no contiene requisitos que deben cumplir los sistemas, sino directrices para la mejora.

Particularmente, un modelo de calidad es una herramienta que, de manera ordenada y sistematizada, provee a los organismos públicos lineamientos político-administrativos orientadores para planificar una gestión integral que contemple tanto aspectos del funcionamiento interno como del vínculo con la sociedad. Así, entre otros ítems, incluye los procesos, la definición de objetivos, la medición de los resultados, la soberanía tecnológica, la utilización socialmente incluyente de la tecnología, la gestión del conocimiento y el desempeño de las personas que trabajan en ellos, así como la articulación con otros organismos, además del conocimiento del entorno social, a partir de la participación de las y los destinatarios de las regulaciones, prestaciones, bienes y servicios públicos, así como de otros mecanismos que den cuenta del conjunto social.

Asimismo, un modelo de calidad provee un sistema de evaluación de la gestión de una o varias organizaciones públicas mediante el cual se revisa la política, la estrategia y se lleva a cabo un diagnóstico de las prácticas de gestión, en función de una serie de criterios a los efectos de brindar bienes, productos, servicios, prestaciones y regulaciones que satisfagan las necesidades y requerimientos del desarrollo del país y del interés general.



Esto permite identificar los procesos que necesitan ser mejorados, es decir, la brecha entre lo deseable y lo real.

Además, un modelo de calidad estatal debe contribuir a afirmar y desarrollar el rol performativo del Estado que refiere a su capacidad e iniciativa para anticipar, orientar y/o modelar las preferencias ciudadanas mediante políticas activas de formación, sensibilización, información, afirmación y reconocimiento de derechos, que se materializan bajo la forma de bienes, servicios, prestaciones y/o regulaciones producidas por el mismo Estado y que buscan alcanzar el bienestar general de la sociedad.

Ya mencionado pero a destacar, puesto que amplía el enfoque tradicional, es la integralidad en la gestión y articulación entre organismos estatales, cuyo objetivo es estimular y fortalecer la acción integral e intersectorial del conjunto de los organismos de la administración pública alrededor de los objetivos del proyecto de gobierno, la democracia, el valor público y la inclusión social.

Las organizaciones públicas que implementan la calidad, son aquellas capaces de llevar a cabo prácticas que generan valor público. Se resalta, la idea de “prácticas” porque la calidad antes que un sustantivo es un verbo: una práctica idiosincrática sostenida en una red de conversaciones, que responden a un modo identificativo y compartido de pensar, actuar y valorar el rol del Estado en la generación del valor público.

Por otro lado, la idea de valor público remite a aquel valor creado por los productos de las acciones estatales que buscan cumplir derechos de la ciudadanía y el desarrollo del país, en función del interés de toda la sociedad. Asimismo, es importante entender que el valor público no es únicamente la satisfacción de necesidades de ciudadanos/as particulares (destinatarios/as, usuarios/as, regulados/as o beneficiarios/as) que deviene del acto de consumir bienes o servicios entregados por el sector público, sino también el cambio cualitativo que acontece en las variables socio-económicas.

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



A nivel internacional, para verificar el grado de implementación de un Modelo de Calidad en un organismo público, se han desarrollado los Premios a la Calidad que otorgan visibilidad a los logros y esfuerzos de las organizaciones como sistemas de evaluación de la calidad y de reconocimiento. Los premios a la calidad constituyen “instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y reconocimiento de la gestión, resultando de gran utilidad para el intercambio y difusión de mejores prácticas” (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008).

Características de un Modelo de Calidad Estatal

Un modelo de calidad estatal reúne ciertas características y plantea propósitos que lo diferencian del enfoque que tienen las organizaciones del sector privado o de la sociedad civil sobre la calidad.

Un modelo de calidad estatal es **dinámico**, atendiendo a que la definición de la calidad, desde la perspectiva de lo público, exige una reelaboración periódica, ya que las prácticas en la gestión del Estado involucran orientaciones políticas y planes de gobierno que cristalizan en determinada mirada sobre los atributos de valor público.

Un modelo de calidad estatal con este enfoque es **participativo y colaborativo**, es decir que recoge las experiencias aportadas por los sucesivos procesos de evaluación de organismos, y es el resultado de años de experiencia transitada en la senda de la Calidad Estatal, de las acciones de mejora que surgen de los aportes de evaluadores, evaluadoras, jueces y juezas del Premio Nacional a la Calidad, así como de la necesaria evolución conceptual ya mencionada.

Por tanto, un modelo de calidad estatal es **flexible y abierto a la innovación**, para aportar capacidad de respuesta frente a situaciones, nuevos desafíos y contextos que se les plantean a las organizaciones públicas, aportando referencias a partir de un abordaje holístico que permita encontrar soluciones integrales a los problemas concretos que afectan a las organizaciones públicas y, por tanto, a la ciudadanía a la cual sirven.

En efecto, la Calidad Estatal no es una aspiración. No es solo un reconocimiento o una cima que algunos pocos logran conquistar. Calidad Estatal es la verdadera medida del compromiso permanente con lo público, es la relación del Estado al servicio de la Ciudadanía y del desarrollo del país.



Propósitos de un Modelo de Calidad Estatal para la generación de Valor Público

En virtud de lo expuesto hasta aquí, el Modelo de Calidad Estatal se propone:

- Ser el marco de referencia en materia de Calidad Estatal para todos los niveles de la Administración Pública.
- Contribuir a una mirada compartida por parte de las diferentes instituciones estatales (en cualquiera de sus niveles de gobierno) de su común responsabilidad en la resolución efectiva de los problemas que afectan y/o impiden el desarrollo del país y el bienestar de la ciudadanía; y en la necesidad de articulación y coordinación de las políticas públicas.
- Contribuir al fortalecimiento de un Estado presente y una Administración comprometidos con la generación de valor público, a través de la mejora en el desempeño organizacional involucrando los siguientes aspectos:
 - o Dirección y planificación estratégica.
 - o Enfoque centrado en dar respuesta a ciudadanos/as, usuarios/as, beneficiarios/as, regulados/as.
 - o Mejora de los procesos.
 - o Adecuación de canales de atención.
 - o Desarrollo de sistemas de información.
 - o Soberanía tecnológica.
 - o Utilización socialmente incluyente de la tecnología.
 - o Gestión de las personas en la organización.
- Contribuir al desarrollo inclusivo y a la resolución de los problemas sociales a partir de orientar el funcionamiento coordinado de los organismos públicos, con foco en la participación social, esto es, habilitando canales por los cuales se potencia la capacidad de escuchar del Estado, sobre todo de aquellos colectivos más vulnerados.
- Promover la mejora de los procesos de la organización, proponiendo un conjunto de criterios de desempeño integrados, orientados a los resultados, a la integralidad estatal (trabajo en conjunto de los diferentes organismos públicos) y la interoperabilidad de los sistemas de información.
- 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 planes de acción.
- Constituir el parámetro para la evaluación de las organizaciones que se postulen al Premio Nacional a la Calidad.

Estructura del Modelo de Calidad Estatal

El Modelo de Calidad Estatal está compuesto por cuatro capítulos:

1. Dirección y Planeamiento.
2. Enfoque en el interés general de la Ciudadanía y en el/la usuario/a.
3. Procesos y Sistemas.
4. Gestión de las Personas en la organización.

En su versión 2021, el Modelo de Calidad Estatal para la generación de Valor Público, incorpora de manera excepcional un capítulo complementario cuya presentación es de carácter optativo, y que se denomina “Estado presente en tiempos de Pandemia”, que tiene por objetivo reconocer a aquellos organismos públicos que han realizado un esfuerzo para brindar los servicios/trámites en el contexto impuesto por la pandemia mundial del COVID-19.

Este capítulo utiliza conceptos que son tomados de todos los capítulos y componentes del Premio, de manera tal que los organismos que se postulen deberán completar también el capítulo Dirección y Planeamiento (requisito similar a cualquier otra postulación).

Organización y coherencia interna del Modelo de Calidad Estatal

El Modelo de Calidad Estatal tiene una estructura matricial, es decir que integra y cruza información en ejes horizontales y verticales para elaborar un mapeo global de todos los aspectos referidos a la Calidad Estatal en cada capítulo.

Cada capítulo está precedido por comentarios dirigidos a clarificar su comprensión y entendimiento. Se estructuran en diferentes criterios de evaluación que vertebran de manera horizontal la temática abordada, e indagan acerca del modo en que la organización se comporta conforme a lo planteado en la temática general del capítulo, estableciendo parámetros o estándares para la generación de valor público.

A su vez, cada capítulo cruza con ejes de gestión verticales: liderazgo, enfoque, implementación, datos y fuentes de la información y resultados. Estos ejes describen y operacionalizan a través de diferentes dimensiones de análisis la capacidad institucional (organizativa, política estratégica y relacional) que le permite a la organización evaluar la gestión.

El eje de **Liderazgo** contiene requisitos que describen el modo en que se conduce a la organización hacia los objetivos fijados con relación al tema específico del capítulo y alineado con la Misión de todo el organismo.

El eje de **Datos y fuentes de la información** refiere al sistema que garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos de toda la organización, para generar información confiable para el análisis y la toma de decisiones basada en evidencias.

Como puede observarse, estos dos (2) ejes, “liderazgo” y “datos y fuentes de la información”, son transversales a todos los criterios en cada capítulo, no así los tres ejes restantes (enfoque, implementación y resultados) que se vinculan de manera independiente con cada uno de los criterios.

Enfoque es la descripción de la estrategia mediante la cual se planea alcanzar los objetivos planteados desde cada uno de los criterios para la organización.

Implementación es la descripción del grado en que el enfoque ha sido implementado, tanto en el tiempo (refiriéndose desde cuándo está implementado) como espacialmente, aludiendo a cuánto se ha implementado en los distintos ámbitos del organismo (estructura, áreas, sectores, etc.), y el grado de alcance en cuanto a sus procesos.

Resultados de la Implementación, las acciones y la gestión refiere al modo en que se mide y evalúa la Implementación del enfoque, para permitir a los líderes tomar decisiones basadas en evidencias que se plasman en acciones correctivas, preventivas o de mejora.

Veamos un ejemplo del Capítulo 1 “Dirección y Planeamiento” que se estructura de acuerdo a siete (7) criterios horizontales:

Criterios por Capítulos	Ejes de Gestión				
	Liderazgo	Enfoque	Implementación	Datos y Fuentes	Resultados
Capítulo 1. Dirección y Planeamiento	↓	↓	↓	↓	↓
Criterios					
1 Planeamiento Estratégico - Formulación y Difusión	Transversal			Transversal	
2 Planeamiento Estratégico - Monitoreo y Evaluación					
3 Integridad en la Función Pública					
4 Diversidad e inclusión con perspectiva de derechos					
5 Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)					
6 Mecanismos de relación, articulación y gestión de las partes interesadas					
7 Mejora e Innovación Pública como factores esenciales de la gestión					

A continuación, se presentan los capítulos y criterios del Modelo, volcados en una matriz.



Matriz Resumen de Evaluación Individual						
Criterios por Capítulos	Ejes de Gestión					Total
	Liderazgo	Enfoque	Implementación	Datos y Fuentes	Resultados	
1. Dirección y Planeamiento						
1	Planeamiento Estratégico - Formulación y Difusión					0
2	Planeamiento Estratégico - Monitoreo y Evaluación					0
3	Integridad en la Función Pública					
4	Diversidad e inclusión con perspectiva de derechos					0
5	Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)					0
6	Mecanismos de relación, articulación y gestión de las partes interesadas					0
7	Mejora e Innovación Pública como factores esenciales de la gestión					0
2. Enfoque en el interés general de la Ciudadanía y en el/la usuario/a						
1	Perspectiva de valor público					0
2	Conocimiento del/a Ciudadano/a y/o Usuario/a					0
3	Sistema de Atención al/a Ciudadano/a y/o Usuario/a					0
4	Canales de participación social para el/la Ciudadano/a y/o Usuario/a					0
3. Procesos y Sistemas						
1	Planeamiento Operativo					0
2	Procesos y Sistemas Principales					0
3	Procesos y Sistemas de Apoyo					0
4	Proveedores					0
5	Sistemas Informáticos					0
6	Proceso de Monitoreo y Evaluación					0
7	Innovación de Procesos, Sistemas, Productos y Servicios					0
8	Conocimiento y Cumplimiento de los Marcos Legales y Regulatorios					0
4. Gestión de las Personas en la Organización						
1	Sistema de Administración de Estructura Organizativa - Diseño y funcionamiento					0
2	Sistema de Administración de Estructura Organizativa - Perfiles de puestos					0
3	Sistema de Administración de Estructura Organizativa - Competencias laborales					0
4	Sistema de Administración de Recursos Humanos - Ingreso, Desarrollo, Promoción y Evaluación del personal					0
5	Sistema de Administración de Recursos Humanos - Capacitación					0
6	Sistema de Administración de Recursos Humanos - Participación					0
7	Sistema de Administración de Recursos Humanos - Trabajo remoto					0
8	Sistema de Administración de Recursos Humanos - Calidad ocupacional					0
9	Sistema Salarial - Mecanismos de compensación y reconocimiento laboral					0
Total		0	0	0	0	0
Capítulo Complementario - Estado presente en tiempos de pandemia						
A	Dirección y Planeamiento					0
B	Ciudadano/a y/o Usuario/a					0
C	Procesos y Sistemas					0
D	Gestión de las Personas en la Organización					0
Total		0	0	0	0	0
Capítulo Complementario - Coordinación estatal para políticas integrales						
A	Dirección y Planeamiento					0
B	Enfoque en la Ciudadanía					0
C	Integralidad de la gestión					0
D	Arquitectura organizacional e institucional					0
Total		0	0	0	0	0

Capítulo 1

Comentarios sobre el Capítulo 1: Dirección y Planeamiento

Este capítulo involucra al Equipo de Dirección responsable de la organización, conformado por la máxima autoridad y sus reportes directos.

Apunta al rol del Equipo de Dirección en la definición de los **propósitos y orientaciones básicas** de la organización, que surgen como traducciones de los lineamientos generales de la Misión institucional (su razón de ser), la Imagen-objetivo (el ideal hacia al cual desea evolucionar), el Proyecto de Gobierno, los Valores, así como las orientaciones y las prioridades que darán origen, en pasos posteriores, a los objetivos estratégicos.

Integridad. El Equipo de Dirección tiene la responsabilidad de definir las pautas de conducta esperadas por parte de los miembros de la organización, de acuerdo a principios éticos y valores definidos de manera previa.

Es necesario generar mecanismos que eviten la captura de la decisión pública, entendida como una modalidad particular de articulación de las élites económicas con las élites políticas o con las áreas de la administración del Estado para obtener ventajas más allá de quienes sean los individuos que estén de un lado o del otro.

En aquellas organizaciones con participación del sector privado, se debe analizar la importancia de los roles asignados dentro de ellas, y también los conflictos de intereses que puedan presentarse con el fin de evitarlos, tanto como el cumplimiento de las pautas establecidas por los entes reguladores, para el caso de empresas estatales prestadoras de servicios públicos.

Además, es responsabilidad del Equipo de Dirección la **comunicación a los públicos de interés**, de la oferta de acciones estatales, los valores y logros de la entidad. Esto comprende la definición de una política y la asignación de responsabilidades por los contenidos a comunicar, los medios que se utilizan para ello, la frecuencia, el seguimiento del impacto en los públicos destino y el análisis de la imagen institucional.

Las **partes interesadas** deben ser entendidas como aquellas que pueden afectar (positiva o negativamente), ser afectadas (directa e indirectamente) o percibirse afectadas por el desempeño de la organización.



Es necesario entender cuáles son las expectativas de las partes interesadas, sus necesidades, requisitos e intereses afectados. A título de ejemplo pueden mencionarse, entre otros posibles, a los ciudadanos/as, usuarios/as, beneficiarios/as, regulados/as, personal de la entidad, así como referentes de la comunidad de trato cercano a la entidad, proveedores, organismos de gobierno, etc.

Planeamiento: En este punto se evalúan los métodos de planeamiento estratégico mediante los cuales se formulan y difunden las estrategias de mediano y largo plazo, considerando el contexto interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) e incorporando el producto de estos análisis a los planes.

Durante la etapa de planeamiento se debe articular la dimensión organizacional (estructuras, procesos, etc.) con la dimensión política (Proyecto de Gobierno). El Proyecto de Gobierno agrega al planeamiento, cuestiones sustantivas tales como los valores de igualdad o de justicia social e incorpora también enfoques como el de derechos, que derivan en postulados para acciones concretas, como por ejemplo “ir a buscar a los más desprotegidos”.

La **formulación presupuestaria** debe reflejar los procesos productivos, garantizando que los recursos financieros estén asignados adecuadamente para la adquisición de los insumos necesarios y que se los pueda gestionar de manera ágil y efectiva durante la implementación de las políticas públicas.

Como parte del **proceso de mejora continua**, es esperable que el equipo de Dirección (o el alto mando que corresponda según cada organización) promueva estrategias de innovación en procura de la eficacia en la gestión.

Igualdad comprende brindar las mismas oportunidades a cada persona, pero asumiendo que parten de condiciones desiguales, lo cual nos lleva a la categoría de **equidad**, según la cual se busca dar a cada uno/a las mismas herramientas de progreso teniendo en cuenta su situación y contexto personal.

En este capítulo, **Diversidad** contempla las diferencias culturales, étnicas, religiosas, sexuales y de género (por ejemplo, trans/travesti, entre otros).

Asimismo, cuando se hace referencia a la **Inclusión**, se tiene en cuenta la incorporación por cupo laboral (Ley N° 25.689, Decreto 721/2020) de todas aquellas personas excluidas del ámbito laboral, a saber: colectivo LGBTIQ+, personas con discapacidad, entre otros.



En este sentido, se espera que el organismo brinde capacitaciones al personal en temáticas de género (por ejemplo, Ley Micaela 27.499) y cuente asimismo con capacidad para contemplar las particularidades de otras culturas, como las de los Pueblos Indígenas y otros colectivos culturales.

También, se espera que cuente con herramientas para abordar situaciones de violencia, difunda información de contacto de organismos relevantes, tanto para asesoramiento como para denuncias.

Responsabilidad ambiental y desarrollo sostenible pretende que el organismo asuma un compromiso con la preservación del ambiente y contribuyendo a un desarrollo sostenible, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con aquellos otros compromisos que sean asumidos y promovidos por el Estado Nacional.

Coordinación con otras instituciones. Se espera que la organización cuente con mecanismos que permitan realizar un trabajo coordinado e integral entre los organismos estatales.

La Calidad Estatal, en este sentido, requiere identificar y analizar cómo cada acción estatal impacta en la estatalidad en general, en la funcionalidad y legitimidad del conjunto del aparato estatal.

Se busca fortalecer la capacidad y legitimidad estatal en su conjunto, lo cual se asocia a organismos trabajando coordinadamente, ganando valor público con las sinergias que así surgen y evitando acciones de unos que lesionen las de otros. Por ello, la Calidad Estatal debe superar, sin excluirla, la mirada individual de cada organismo.

Este trabajo coordinado debe tener una perspectiva integral del funcionamiento estatal, para abordar las problemáticas sociales conjuntamente desde sus múltiples aristas.

Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Un aspecto que resulta clave es el proceso de formulación y validación de metas e indicadores. Los ODS constituyen auténticos compromisos cuando se desprenden de las acciones de planificación estratégica y operativa de metas e indicadores, con lo cual resulta fundamental que la dirección de la organización tome parte activa en dicho proceso de formulación.

Por su parte, las metas e indicadores debieran surgir de un canal colaborativo y cooperativo entre las partes interesadas del proceso, pues los ODS presentan interconexiones con distintas áreas, con lo cual la existencia o ausencia de una coordinación intersectorial resulta crítica. Lo mismo sucede con la coordinación con los distintos niveles de gobiernos (nacional y sub-nacional), la sociedad civil, el sector privado y otros actores, pues las partes interesadas deben estar representadas e integradas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible –económico, social y ambiental– de manera de fortalecer la coherencia y la coordinación de políticas, y evitar la duplicación de esfuerzos en la implementación de los ODS.

Este capítulo se vincula en general con los Objetivos de Desarrollo Sostenible² 5, 16 y 17 y en particular con las metas que se detallan a continuación:

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Metas

Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas

Metas

Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.

Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible.

Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Metas

Alianzas entre múltiples interesados.

Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Este Capítulo debe ser analizado junto al eje de liderazgo de cada uno de los capítulos, también dentro del alcance del Equipo de Dirección.

² Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>



Capítulo 1: Dirección y Planeamiento

Este capítulo examina cómo el Equipo de Dirección define los propósitos, la imagen-objetivo y los valores de la entidad a partir de la Misión y del Proyecto de Gobierno, incluyendo principios éticos. A su vez, indaga cómo se asegura la comunicación eficaz de los mismos, así como de los logros de la organización.

Se considera la mejora y la innovación como esenciales para la gestión. La identificación de partes interesadas (sobre todo las que tienen menores posibilidades de acceso), sus respectivas necesidades y expectativas también forma parte del rol del liderazgo.

Eje de Gestión: Liderazgo	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Definir la imagen-objetivo y valores de la organización a partir de la misión institucional y del Proyecto de Gobierno, estableciendo asimismo las orientaciones estratégicas básicas para la organización.
2	Incluir como parte de los valores, principios de integridad que aseguren la autonomía estatal.
3	Comprometerse con la diversidad e inclusión con perspectiva de derechos.
4	Identificar las partes interesadas y conocer sus necesidades, expectativas y requerimientos (sobre todo las que tienen menores posibilidades de acceso).
5	Incorporar la mejora y la innovación como factores esenciales de la gestión.
6	Promover el compromiso de sus colaboradores/as y de las partes interesadas más directas en alcanzar las metas propuestas.
7	Definir una política comunicacional interna y externa, asignando responsabilidades operativas respecto a la comunicación, incluyendo los contenidos, así como el seguimiento de lo comunicado y el impacto en los públicos destino.
8	Comunicar los valores y logros a los públicos internos y a los externos.
9	Evaluar y mejorar la efectividad del liderazgo enfocado a objetivos.

Eje de Gestión: Datos y fuentes de la información	
Dimensiones	Detalle
1	¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2	¿Qué datos de los criterios se relevan?
3	¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos e información?
4	¿Cómo se resguardan los datos?
5	¿Cómo se mide el desempeño de los distintos criterios?

1.1. Planeamiento Estratégico – Formulación y Difusión

Este criterio evalúa la forma en que el Equipo de Dirección formula y difunde sus estrategias de gestión de mediano/ largo plazo, considerando el contexto interno y externo, además de los recursos necesarios para su desarrollo.

1.1. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Definir el horizonte de mediano / largo plazo del plan estratégico.
2	Formular los objetivos estratégicos, en línea con el Proyecto de Gobierno, la misión, la imagen-objetivo y los valores institucionales considerando las necesidades del interés general y las partes interesadas.
3	Analizar y adoptar decisiones sobre el contexto interno de la organización, sus fortalezas y debilidades respecto de sus capacidades y competencias.
4	Analizar y adoptar decisiones sobre el contexto externo, las amenazas a mitigar y/o eliminar y las oportunidades a capitalizar.
5	Asignar los recursos presupuestarios en línea con sus objetivos estratégicos siguiendo criterios de integridad, transparencia y responsabilidad.
6	Comunicar los objetivos estratégicos a las partes para lograr su compromiso y apoyo.
7	Sistematizar la difusión y seguimiento para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
8	Evaluar y mejorar la efectividad de la formulación y difusión del planeamiento estratégico.

1.1. i. Eje de Gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

1.1. r. Eje de Gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades se aplican para validar la adecuada difusión de los objetivos estratégicos?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

1.2. Planeamiento Estratégico – Monitoreo y Evaluación

Este criterio evalúa la forma en que el Equipo de Dirección monitorea y evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.2. e. Eje de Gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Definir el mecanismo que permita el seguimiento del plan en su fase estratégica y operativa.
2	Monitorear los resultados y desvíos del planeamiento estratégico.
3	Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las áreas protagonistas de la ejecución.
4	Evaluar y mejorar la efectividad del monitoreo y evaluación del planeamiento estratégico.

1.2. i. Eje de Gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de las áreas del organismo?

1.2. r. Eje de Gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas y/o acciones establece la organización para monitorear los resultados y desvíos del planeamiento estratégico?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

1.3. Integridad en la Función Pública

Este criterio examina la forma en que el Equipo de Dirección se asegura de avanzar hacia políticas que fortalezcan la integridad de la función pública, y el respeto de los estándares éticos que rigen sus actividades, procurando la transparencia y la rendición de cuentas.

1.3. e. Eje de Gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Promover y aplicar políticas, acciones y prácticas orientadas a fortalecer el compromiso con la integridad pública, incorporando el análisis de riesgos.
2	Analizar los posibles conflictos de intereses y prevenir la captura de la decisión pública.
3	Generar transparencia mediante la información clara, oportuna, completa y gratuita de las políticas y planes de acción de la entidad.
4	Fomentar la implementación de políticas de gobierno de datos, que faciliten su interpretación por parte de la ciudadanía y aseguren la calidad de la información pública.
5	Establecer mecanismos efectivos para garantizar la rendición de cuentas a la ciudadanía.

1.3. i. Eje de Gestión: Implementación

Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de las áreas del organismo?

1.3. r. Eje de Gestión: Resultados

Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar las políticas, acciones y prácticas orientadas a fortalecer el compromiso con la integridad pública?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

1.4. Diversidad e inclusión con perspectiva de derechos

Este criterio evalúa la forma en que el Equipo de Dirección se asegura avanzar hacia políticas que fortalezcan tanto la inclusión como la perspectiva de derechos y de género. Se valora el desarrollo de cambios organizacionales procurando evitar la vulneración de derechos, fomentando la equidad e igualdad entre las personas.

1.4. e. Eje de Gestión: Enfoque

Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Establecer y fomentar relaciones igualitarias entre las personas (contemplando las diferencias sociales y territoriales).
2	Impulsar dentro de las organizaciones una cultura que promueva la igualdad de oportunidades y derechos.
3	Implementar cambios organizacionales con perspectiva de género que faciliten la jerarquización, el aprendizaje y la profesionalización del personal.
4	Garantizar el cumplimiento de los cupos establecidos por las normativas vigentes (población travesti/trans, personas con discapacidad, entre otros).

1.4. i. Eje de Gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de las áreas del organismo?

1.4. r. Eje de Gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para impulsar dentro de la organización una cultura que promueva la igualdad de oportunidades y derechos?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

1.5. Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Este criterio examina la forma en que el Equipo de Dirección se asegura de avanzar hacia políticas que fortalezcan el desarrollo de acciones estatales vinculadas al cumplimiento de los ODS, en especial las relacionadas al mejoramiento del entorno socio ambiental.

1.5. e. Eje de Gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Identificar aquellas iniciativas/acciones/programas que puedan vincularse con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
2	Identificar aquellas acciones impulsadas por la planificación estratégica y operativa que colaboren en el cumplimiento de las metas postuladas a nivel nacional en el marco de los ODS.
3	Fortalecer la coherencia y la coordinación de acciones estatales evitando la duplicación de esfuerzos en la implementación de los ODS.

4	Construir metas que permitan alcanzar los objetivos de manera colaborativa y participativa.
5	Seleccionar el o los indicadores que mejor midan el efecto esperado de las acciones estatales implementadas
6	Revisar y revalidar periódicamente las prioridades de gestión en cuanto a la generación de nuevas acciones para incluir en el marco de los ODS.
7	Establecer métodos para el mejoramiento del entorno socioambiental.

1.5. i. Eje de Gestión: Implementación

Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de las áreas del organismo?

1.5. r. Eje de Gestión: Resultados

Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para promover la contribución al cumplimiento de los ODS?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

1.6. Mecanismos de relación, articulación y gestión de las partes interesadas

Este criterio evalúa los mecanismos de articulación entre organismos estatales para alcanzar una gestión integral.

También evalúa los acuerdos que la organización genera con instituciones y entidades –sean públicas o privadas, sociales, educativas u otras–, con el fin de agregar valor a los diferentes procesos que se llevan adelante en la gestión.

1.6 e. Eje de Gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Propiciar el trabajo coordinado y establecer los acuerdos necesarios con instituciones públicas, privadas, entidades sociales, educativas u otras partes interesadas.
2	Definir los mecanismos de articulación con otros sectores u organismos estatales para actuar conjuntamente a fin de lograr la prevención o solución de problemas.
3	Determinar las alianzas clave teniendo en cuenta las necesidades de la organización, las fortalezas y capacidades.
4	Asegurar la transparencia en la rendición de cuentas a los grupos de interés y a la sociedad.
5	Evaluar la efectividad de los mecanismos de relación y gestión para responder a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

1.6. i. Eje de Gestión: Implementación.	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

1.6. r. Eje de Gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para propiciar el trabajo coordinado y establecer los acuerdos necesarios con instituciones públicas, privadas, entidades sociales, educativas u otras partes interesadas?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

1.7. Mejora e Innovación Pública como factores esenciales de la gestión.

Este criterio evalúa la forma en que el Equipo de Dirección promueve la mejora de los bienes, prestaciones, regulaciones y servicios a través de acciones innovadoras. Asimismo, busca conseguir una mayor participación por parte del personal, alentándolos a formular propuestas de mejora para la organización.

1.7. e. Eje de Gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Promover acciones de mejora y estimular la participación del equipo directivo y del personal.
2	Impulsar y alentar la innovación y la creatividad dentro de la organización.
3	Desarrollar enfoques y metodologías para generar y priorizar las ideas creativas.
4	Asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las ideas seleccionadas en un tiempo determinado.
5	Mejorar los servicios brindados en pos de una buena gestión.
6	Identificar las herramientas organizacionales para lograr un cambio efectivo en estos factores (Mejora e Innovación Pública).

1.7. i. Eje de Gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de las áreas del organismo?

1.7. r. Eje de Gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar la mejora y la innovación?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

Capítulo 2

Comentarios sobre el Capítulo 2: Enfoque en el interés general de la Ciudadanía y en el/la usuario/a

A los fines de este apartado, se considera **ciudadana/o** a toda persona titular de derechos que crea una percepción valorativa propia (positiva, negativa o neutra) acerca de los bienes, servicios, prestaciones y/o regulaciones que brinda una organización pública, sobre la base de información que **no** proviene del contacto directo con dicha organización. En su conjunto, conforman la Ciudadanía, a la cual asiste el interés general.

Usuario/a es la persona física o jurídica destinataria de un bien, servicio, prestación y/o regulación producido por una organización pública y cuya valoración se basa en **experiencias reales de contacto**.

En este capítulo, y para simplificar, se incluyen esas dos (2) categorizaciones de ciudadano/a y usuario/a como tipos ideales de relacionamiento y como categorías comprensivas del universo de destinatarios/as, beneficiarios/as, usuarios/as y/o regulados/as que surgen de acuerdo a la naturaleza de los servicios que preste la organización y al tipo de relacionamiento del cual estemos hablando.

Este primer apartado trata sobre los/as ciudadanos/as y/o usuarios/as **externos/as** a la organización, mientras que en el Capítulo 3 se consideran los/as usuarios/as **internos/as**.

En orden de asegurar la calidad, la satisfacción y la generación de valor público enfocado en el interés general, es responsabilidad del Equipo de Dirección contemplar en la planificación estratégica, el diseño de estrategias de servicio orientado a la ciudadanía y/o a los/as usuarios/as según corresponda, asignando los recursos requeridos para su despliegue.

Por un lado, se requiere entender el concepto de **valor público**, como aquel valor creado por el Estado a través de la calidad de los bienes, servicios, y prestaciones que brinda, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y la generación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades y derechos de la ciudadanía y modificar sustantivamente los modos, resultados e impactos esperados de esas políticas.



Es importante ver que el valor público no es únicamente la satisfacción de necesidades de usuarios/as particulares (destinatarios, usuarios, regulados o beneficiarios) que deviene del acto de consumir/recibir acciones estatales, sino también el cambio cualitativo que acontece en las variables socio-económicas; por ejemplo: la disminución de la tasa de mortalidad materna, el incremento de la tasa neta de cobertura de la educación básica, la disminución de la evasión tributaria, el aumento del control de la actividad laboral registrada, o el aumento del valor de las exportaciones.

Por otro lado, la Cadena de Valor Público constituye un modelo cuyo potencial descriptivo permite una mirada ordenadora de los diferentes abordajes metodológicos que se realizan en el sector público. Sobre esta cadena convergen cinco (5) funciones críticas del proceso de producción de políticas públicas: la Planificación Estratégica de Alta Dirección, la Planificación Operativa, la Formulación Presupuestaria, el Monitoreo y la Evaluación. Estas funciones cuentan con herramientas metodológicas, técnicas e instrumentos diferenciados, pero operan —o deberían operar— sobre un mismo y único proceso³.

En otros términos, la Cadena de Valor Público es el conjunto de actividades realizadas por instituciones públicas que dan respuesta a necesidades o demandas del interés general y/o de los/as usuarios. Es una herramienta idónea para expresar toda la problemática de los elementos que intervienen en la gestión pública y, por tanto, es el marco de referencia para medir la calidad de dicha gestión. Asimismo, posibilita preparar los instrumentos de planificación para favorecer su vinculación con el presupuesto y contribuir a una mejor asignación de recursos con base en prioridades. Además, contribuye a la identificación de indicadores rigurosamente vinculados a los procesos de producción pública y a los resultados e impactos esperados de las políticas.

Para brindar una acción estatal de calidad se debe contar con un conocimiento profundo del entorno social (ciudadanos/as en general) y/o usuarios/as para entender sus **características, expectativas y necesidades**. Puede ser necesario identificar de manera activa distintos **grupos o segmentos de usuarios/as** según el tipo de servicio solicitado, las distintas formas de acceder al mismo, los diferentes requerimientos o grados de complejidad en las prestaciones.

³ Sotelo Maciel, A.J. (2012). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. Recuperado de: <http://www.asip.org.ar/es/content/la-cadena-de-valor%C3%BAblico-un-principio-ordenador-que-previene-la-colisi%C3%B3n-metodol%C3%B3gica>



Una mayor claridad, tanto en los servicios como en las necesidades específicas de cada segmento de usuarios/as, facilita el diseño de los procesos internos para una mejor respuesta en el sentido de una mejora del interés general, de los derechos de ciudadanía y/o el bienestar de sus usuarios/as.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que las iniciativas gubernamentales que propendan al interés general no necesariamente coinciden exactamente con aquellas que esperan los sujetos y actores sociales a quienes se destinan esas políticas; eso se resuelve construyendo la articulación entre el Proyecto de Gobierno y las preferencias de dichos sujetos y actores sociales.

En ningún caso los requerimientos o intereses de los usuarios deben entrar en colisión con el bienestar del conjunto social o condicionar las posibilidades del desarrollo.

El compromiso con la ciudadanía debe considerar la **participación social** como un elemento fundamental, que se define como un método directo que apunta a que los actores sociales expresen su voz, pero además como un modo por el cual los actores sociales acompañan y se comprometen con las políticas públicas y colaboran activamente en su implementación (reciprocidad) fortaleciendo las capacidades de gobierno, y ejerciendo seguimiento, control y legitimación social a las acciones del Estado (o *accountability* cuando se trata de las autoridades estatales).

Es preciso tener en cuenta que cualquier iniciativa de participación en los asuntos públicos debe coadyuvar a la organización social en general y, en particular, a los sectores que mayores dificultades poseen para involucrarse en la acción colectiva, en especial aquellos cuyos derechos se encuentran vulnerados, en situación de vulnerabilidad o sin capacidad de voz pública.

Algunos de los instrumentos constitutivos de la participación social son: Canales de participación social (planificación político-estratégica); mecanismos de reciprocidad (co-creación co-responsabilidad en las políticas); y comunicación política.

También hay que considerar el **rol performativo del Estado** que refiere a su capacidad e iniciativa para anticipar, orientar y/o modelar las preferencias ciudadanas mediante políticas activas de formación, sensibilización, información, afirmación y reconocimiento de derechos, que se materializan bajo la forma de bienes, servicios, prestaciones y/o regulaciones producidas por el mismo Estado y que buscan alcanzar el bienestar general de la sociedad.



En cuanto a la **integralidad desde el punto de vista de la atención a la ciudadanía**, esta se traduce en varios principios, como por ejemplo el de la multicanalidad y la omnicanalidad.

Por un lado, el principio de **multicanalidad** implica el derecho al acceso a diferentes puntos de contacto, canales de atención y/o plataformas de servicio, atendiendo la diversidad de situaciones de vida, condición socioeconómica, conectividad y nivel de alfabetización.

La multicanalidad, entonces, tiene que ver con la cobertura en la oferta de bienes y servicios que logre llegar a los usuarios, usuarias y otras partes interesadas.

Por otro lado, el principio de **omnicanalidad** implica el derecho a ser asistido por las áreas de atención para recibir soluciones integrales y de calidad en los distintos canales que reúnen todos los servicios, contando con guías de trámites que faciliten el acceso a toda la información en un solo lugar, y a poder realizar dichos trámites, acceder a prestaciones, y resolver sus problemas sin necesidad de conocer cada una de las instancias administrativas del Estado con las que debe relacionarse.

Es decir, la omnicanalidad refiere a la gestión coordinada y sinérgica de todos los canales que responden a una única estrategia, así como la forma en la que la entidad adapta la prestación o servicio de acuerdo a los diferentes destinatarios. Esto se debe a que la percepción que debe tener la ciudadanía respecto al Estado tiene que ser de unicidad. Cuando el usuario o usuaria se acerca al Estado, no tiene por qué saber cuáles el organismo o área que le está brindando o debe brindar el servicio o prestación. La percepción tiene que ser que el Estado es uno solo.

Las diferentes formas de acceder a las acciones estatales pueden ser adoptadas por distintos tipos de usuarios/as, entre otras variables de diferenciación posible. Por ejemplo, adoptar tecnologías digitales e incentivar su utilización (páginas web, trámites en línea, atención línea 0800, redes) para asegurar accesibilidad, rapidez, seguridad, precisión y calidad de atención, se complementan con canales presenciales para personas con menos disposición al uso de tecnología.

Para que la organización pueda alcanzar un nivel de calidad en la implementación de sus políticas y acciones estatales, se debe contemplar la mayor cantidad de canales pertinentes, es decir, ajustados a su público objetivo.



Se requiere **seleccionar** adecuadamente a las personas en contacto con los usuarios/as, independientemente del medio de acceso utilizado, que pueden ser formadas en **competencias** específicamente técnicas de la prestación y sobre **calidad de atención y servicio**.

Un sistema de atención debe dar respuesta a todo tipo de contacto o requerimiento, habitualmente calificados como **trámites, sugerencias, consultas, quejas y reclamos**; según los casos, cada una de estas formas de clasificación necesita estándares específicos de respuesta.

A los efectos del proceso de mejora continua, es necesario medir la calidad del servicio con el fin de contar con la información que permita realizar ajustes. Los **estándares** de servicio sirven para medir el desempeño del sistema de atención y asignar objetivos para su mejora constante. Normalmente se miden volúmenes de contactos por unidad de tiempo, capacidad del sistema para dar respuesta: por tiempos de espera, tiempos de atención, respuestas sin errores, contactos repetidos por falta de respuesta adecuada la primera vez, llamadas y contactos abandonados por falta o demora en la atención, entre otros posibles.

En el presente modelo de evaluación se toman en cuenta dos tipos de medición del desempeño del sistema de atención. Estos aspectos cuantitativos de la prestación se complementan con medidas de percepción provenientes de encuestas y/o grupos focales, entre otras formas de indagación, sobre los niveles de satisfacción del usuario/a.

Una investigación profunda de la satisfacción del usuario/a debería incluir la apreciación sobre los **atributos** de servicio tales como los tiempos de espera y atención, cordialidad, información clara, precisa y segura, si obtuvo la respuesta y/o el servicio que buscaba y su apreciación general sobre la forma en que fue atendido/a.

Es esperable que, en un sistema maduro, mejores estándares de desempeño den lugar a una mejor percepción de los usuarios/as sobre la calidad del servicio.

Integrar las prácticas y conocimientos adquiridos sobre atención de los ciudadanos/as y/o usuarios/as como uno de los pilares del sistema de gestión de calidad, evita la degradación de la calidad de la atención y fortalece su **sustentabilidad** en el tiempo. De la misma forma, la adopción de iniciativas de **innovación** y la aplicación de **nuevas tecnologías para la atención**, dan respuestas a las necesidades de actualización permanente.



Capítulo 2: Enfoque en el Interés general de la Ciudadanía y en el/la Usuario/a

Este capítulo examina la participación directa del Equipo de Dirección para establecer las estrategias, los métodos y las acciones necesarias para responder a las expectativas y requerimientos de la ciudadanía y de los/as usuarios/as (destinatarios/as, beneficiarios/as, usuarios/as, regulados/as), tanto en términos de servicio como de información, procurando su satisfacción y en línea con el Proyecto de Gobierno, la Planificación estratégica y los Valores públicos.

También indaga en la generación de valor público como factor fundamental de la gestión en la organización. Para ello es vital poseer la capacidad de analizar el contexto e identificar el interés general en la materia.

Asimismo, requiere analizar los distintos grupos, según las diferentes necesidades de servicio e identificar aquellas demandas subyacentes y/o no explicitadas que podrían representar un derecho ciudadano a ser afirmado.

Por último, también es necesaria una atención al público de calidad, vale decir que aquellas personas que interactúan con el Estado realizando trámites se lleven una buena experiencia de las oficinas (virtuales y físicas). Podemos decir que se trata de una calidad de nivel micro cuando la capacidad de respuesta del Estado incide directamente sobre procesos, sistemas y organizaciones cuyas prestaciones, servicios, bienes y regulaciones afectan servicios esenciales y/o críticos⁴ para la vida cotidiana de la ciudadanía.

⁴ Se considera Servicio Esencial a aquellos que tienen uno o más de los siguientes atributos:

- La afectación de derechos humanos. Un servicio sin el cual la seguridad, la salud, la vida y/o bienestar general de toda o parte de la comunidad estaría en peligro o se vería seriamente perjudicada (servicios sanitarios y hospitalarios, educación, trabajo, vivienda, alimentación, la producción y distribución de agua potable, energía eléctrica y gas, el control del tráfico aéreo, etc.).

- La población más vulnerable. Incluye los servicios y trámites de los sectores de la sociedad que, por sus características de desventaja por género, situación socio-económica, edad, estado civil; nivel educativo, origen étnico, situación o condición física y/o mental; requieren de un mayor esfuerzo por parte del Estado.

- El carácter vital de los servicios. Asociado a la importancia intrínseca que un trámite o servicio posee para un ciudadano independientemente de su masividad. En este caso se piensa en afiliación al PAMI, reclamos por prestaciones no efectuadas por obras sociales, reclamos por falencias graves de los servicios públicos, etc.

- La masividad de los destinatarios. En tanto genera productos y servicios destinados a una mayoría o totalidad de la población, necesarios para el normal desarrollo de la vida en sociedad.

Por el contrario, hablamos de un nivel macro de calidad estatal, al referirnos a aquellas medidas que afectan positivamente al funcionamiento general del aparato estatal a partir de la promoción, el desarrollo, difusión e implementación de mejoras y simplificaciones en los procesos y sistemas destinados a garantizar la calidad en las prestaciones, regulaciones y servicios.

Eje de Gestión: Liderazgo	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Definir, en línea con el Proyecto de Gobierno, la Planificación estratégica del organismo y los Valores públicos, la propuesta de servicio para los ciudadanos/as - y/o usuarios/as externos.
2	Establecer la capacidad de análisis del entorno y las estrategias y metodologías necesarias para generar valor público.
3	Planificar la evolución de la demanda de servicio de los ciudadanos/as y/o usuarios/as.
4	Definir o actualizar los requisitos de infraestructura necesaria para satisfacer la demanda (personas, espacio, equipamiento, tecnología, entre otros componentes).
5	Anticipar y obtener los recursos necesarios conforme a su rol performativo.
6	Diseñar o actualizar el sistema de implementación de las acciones estatales, en línea con las necesidades detectadas en la planificación.
7	Garantizar la participación social generando espacios de consulta, discusión, presentación y reflexión sobre las políticas de la entidad abiertas a la ciudadanía.
8	Revisar la estrategia de atención en forma permanente conforme a los principios de multicanalidad y omnicanalidad.
9	Evaluar la efectividad de las acciones del liderazgo enfocado en el interés general de la ciudadanía y/o el/la usuario/a.

Eje de Gestión: Datos y fuentes de la información	
Dimensiones	Detalle
1	¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2	¿Qué datos de los criterios se relevan?
3	¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos e información?
4	¿Cómo se resguardan los datos?
5	¿Cómo se mide el desempeño de los distintos criterios?

2.1. Perspectiva de valor público

Este criterio evalúa el valor generado por el organismo a través de sus políticas públicas y acciones estatales. El valor público debe identificarse en la mejora del interés general, de los derechos de ciudadanía y/o el bienestar de sus usuarios/as externos. Se espera que para la respuesta y análisis de cada uno de los ejes especificados a continuación se tenga en consideración el concepto de Cadena de valor público, los resultados inmediatos en los destinatarios directos (*outputs*) y los impactos más generales (*outcomes*).

2.1. e. Eje de Gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Identificar el valor público que debe generar la organización de acuerdo a su Planificación estratégica y Misión.
2	Garantizar las acciones que hagan posible generar el valor público esperado.
3	Evaluar el impacto directo y/o indirecto de sus prestaciones en la mejora del interés general de la ciudadanía.

2.1. i. Eje de Gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

2.1. r. Eje de Gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar el impacto directo y/o indirecto de sus prestaciones en la mejora del bienestar de la ciudadanía y en la generación de valor público?



5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

2.2. Conocimiento del Ciudadano/a y/o Usuario/a

Este criterio evalúa el proceso por el cual la entidad logra el conocimiento de los ciudadanos/as - usuarios/as, que implica identificarlos/las, entender sus condiciones, su entorno, cuáles son sus necesidades y expectativas y cómo se determina su estado de satisfacción.

2.2. e. Eje de Gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Identificar al tipo de ciudadanos/as y/o usuarios/as que demandan sus servicios o que potencialmente podría requerirlos.
2	Establecer mecanismos participativos de indagación sobre las expectativas y necesidades de los ciudadanos/as y/o usuarios/as.
3	Identificar los distintos grupos o segmentos, según diferentes necesidades de servicio y/o aquellas demandas subyacentes y/o no explicitadas que podrían representar un derecho ciudadano a ser afirmado.
4	Reconocer los requisitos de los distintos grupos con el objeto de adecuar el servicio según se requiera o desarrollar los canales de atención apropiados.
5	Asegurar la selección de personas adecuadas para la atención al público (presencial o a través de plataformas digitales).
6	Definir los atributos de servicio sobre los cuales se mide la satisfacción de los ciudadanos/as y/o usuarios/as.
7	Asegurar la incorporación de estos conocimientos al sistema de gestión de la calidad para su sustentabilidad y mejora continua.

2.2. i. Eje de Gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

2.2. r. Eje de Gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para establecer mecanismos participativos de indagación sobre las expectativas y necesidades de los ciudadanos/as y/o usuarios/as?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

2.3. Sistema de Atención al Ciudadano/a y/o Usuario/a

Este criterio examina el proceso por el cual el organismo asegura un sistema de atención al usuario/a y/o ciudadano/a en orden a lograr su satisfacción.

2.3. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Implementar opciones de acceso al servicio, que consideren tanto canales presenciales como plataformas digitales.
2	Asegurar accesibilidad, rapidez, seguridad, precisión y calidad de atención.
3	Responder a los requerimientos de servicio, tramitaciones y acceso a las diferentes prestaciones.
4	Definir objetivos de desempeño, en línea con los requisitos relevados y los estándares de atención definidos.
5	Medir y determinar el nivel de satisfacción de los ciudadanos/as y/o usuarios/as, de acuerdo con los atributos de servicio previamente definidos por la organización.
6	Analizar los resultados de desempeño y el nivel de satisfacción para adoptar acciones ante los desvíos detectados.
7	Incorporar estas prácticas y conocimientos al sistema de gestión de calidad para su sustentabilidad y mejora continua.

2.3. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

2.3. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para responder a los requerimientos de servicio, trámites, consultas, pedidos de información, sugerencias, quejas y reclamos?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

2.4. Canales de participación social para el/la Ciudadano/a y/o Usuario/a

Este criterio examina el funcionamiento coordinado de los organismos públicos, con foco en la participación social, esto es, propiciando canales que potencien la capacidad de escucha del Estado y amplifiquen la voz pública de aquellos colectivos más vulnerados, con el fin de contribuir al desarrollo inclusivo y a la resolución de los problemas sociales.

Los instrumentos constitutivos de la participación social tienen que ver con el involucramiento de ciudadanos/as y/o usuarios/as en la planificación político-estratégica; la co-creación y co-responsabilidad en las políticas de servicio; y en la comunicación política de los asuntos públicos de la organización.

2.4. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Implementar opciones de acceso a canales presenciales y plataformas digitales donde la ciudadanía pueda entablar un vínculo de diálogo con el organismo.
2	Asegurar accesibilidad, escucha efectiva, orientación y capacidad de respuesta.
3	Responder a los requerimientos de la ciudadanía en cuanto a consultas, pedidos de información, sugerencias, quejas y reclamos.
4	Definir objetivos de participación, en línea con los requisitos relevados y los estándares de escucha definidos.
5	Medir y determinar el nivel de satisfacción de los/as ciudadanos/as y/o usuarios/as, de acuerdo con los atributos de participación previamente definidos por la organización.
6	Analizar los resultados de la participación y el nivel de escucha para adoptar acciones que resulten de los procesos participativos.
7	Incorporar estas prácticas y conocimientos al sistema de gestión de calidad para su sustentabilidad y mejora continua.

2.4. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

2.4. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de acceso a canales presenciales y plataformas digitales para la ciudadanía establecen para generar instancias de diálogo y participación social con relación a los bienes, servicios, prestaciones y regulaciones que presta el organismo?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

Capítulo 3

Comentarios sobre el Capítulo 3: Procesos y Sistemas

En este capítulo se analizan en conjunto los procesos de la organización, los sistemas de información y/o los sistemas productivos que los soportan. Se examina, además, la forma en que la organización planifica e implementa mecanismos institucionales de ordenamiento interno, coherente y transparente en los procesos y sistemas de información, la utilización adecuada de los recursos públicos, la evaluación constante y la mejora continua de la calidad de productos, servicios, prestaciones y regulaciones del Estado, para incrementar el valor público en la experiencia y la percepción de la ciudadanía.

Mediante las preguntas que operacionalizan este capítulo, se examinará la forma en que la organización asegura los recursos y adopta las mejores prácticas, para que la prestación de servicios públicos cumpla parámetros de integridad, equidad, regularidad, continuidad y accesibilidad. Al mismo tiempo que responde a los principios de integralidad, interoperabilidad, multicanalidad y omnicanalidad del sector público.

La perspectiva que se le imprime a la mirada sobre la organización se debe a que el Estado debe ser percibido por la ciudadanía como una unidad, como una entidad única que trabaja en forma conjunta y consistente para brindar soluciones integrales y de calidad. De esta manera, se evita que los/as ciudadanos/as y otras partes interesadas tengan la necesidad de conocer cada uno de los Organismos con los que debe relacionarse.

En esta misma línea, el concepto de **integralidad** refiere a la forma o capacidad del Estado para gestionar y compartir la información. Por un lado, la integridad y confiabilidad del dato (calidad) y, por el otro, la interoperabilidad (capacidad). Así, la interoperabilidad plantea la forma en que la organización se vincula con otros actores o pares Estatales para intercambiar y gestionar información y datos necesarios y lograr como resultado el producto o servicio destinado a la ciudadanía.

Se requiere establecer la responsabilidad del Equipo de Dirección en la planificación de los procesos y sistemas de la entidad, asegurando los **recursos necesarios**, utilizando **referencias externas** para adoptar **mejores prácticas**, establecer metodologías de revisión y disciplinas de medición con base en **indicadores críticos de desempeño**.



El Planeamiento Operativo considera cómo se despliegan los planes operativos de corto plazo, se anticipan y asignan los recursos necesarios para su desarrollo, en línea con el plan estratégico de la organización. Esta debe contar con un mapa de procesos en el cual se identifiquen y describan los **procesos y sistemas tanto principales como los de apoyo**.

Se consideran principales aquellos procesos y sistemas que soportan la prestación central a los/as usuarios/as externos, de acuerdo con la misión de la entidad.

Los procesos y sistemas de apoyo sirven de soporte a los centrales y a los/as usuarios/as internos/as.

Los procesos y sistemas deben incorporar, en su concepción y diseño, los requisitos y necesidades de los/as usuarios/as (externos e internos) y las demás partes interesadas.

Los procesos y sistemas actualmente conviven en el mundo de las organizaciones de una manera muy interrelacionada. Es difícil concebir un proceso aislado de un sistema de información que le sirva de soporte, en un ámbito de intercambio de información, calidad en la etapa de los procesos, tiempo de cumplimiento, responsables, trazabilidad, entre otros aspectos.

Es central la detección de **oportunidades de mejora e innovación**, con apoyo de nuevas tecnologías, para las actividades de la entidad, que hacen a sus **servicios específicos** y a su misión (por ejemplo, la adquisición de un tomógrafo de última generación para un hospital).

De la misma forma, en lo referido a **tecnologías digitales** para la administración y el servicio (mejoras en la accesibilidad, rapidez, seguridad, precisión y calidad).

Se requiere **medir el desempeño de los procesos y sistemas** en cuanto al equilibrio logrado entre: el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados; la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Habitualmente un proceso se mide en términos de su capacidad para dar respuesta (por ejemplo, entregas por unidad de tiempo, tiempos de proceso, ausencia de errores y re-trabajos) y el desempeño en cuanto a la utilización de los recursos necesarios para realizar adecuadamente una tarea o función (por ejemplo, los recursos utilizados por unidad entregada, tiempo profesional, tiempo de equipamiento, insumos y materiales, etc.).



La medición del diseño del proceso incorpora la forma en la que se respetan parámetros relacionados con la responsabilidad con el ambiente, el desarrollo sostenible, así como respecto a la perspectiva de género, la integridad y la inclusión.

El **conocimiento** generado por los procesos y sistemas de información como un activo que genera valor debe ser utilizado, de allí la relevancia de la **documentación de soporte** y su **disposición rápida y confiable** por parte de quienes lo requieren para su trabajo.

Para asegurar acciones estatales de calidad y contemplando el desempeño general de la entidad (considerando el impacto que pueden tener sobre el interés general, los/as usuarios/as internos y externos) es necesario establecer **relaciones productivas** con los proveedores más idóneos, desde el proceso de selección de los mejores proveedores en términos de organización, respeto de normativas, gestión, competencias técnicas y de relación calidad/ costo.

Los **proveedores críticos** son aquellos que pueden afectar positiva o negativamente la prestación central de la entidad, de los cuales se requiere su evaluación sistemática, así como las de sus productos y servicios. La participación de los/as usuarios/as internos en la selección y evaluación de los proveedores facilita la mejora continua del sistema y su sustentabilidad en el tiempo.

Los **sistemas de información** se mencionan en varias partes del Modelo. Bajo el Criterio 3.5 se hace referencia a una parte específica de estos, nos referimos a los *Sistemas informáticos* que se ordenan en forma centralizada de acuerdo a los requisitos de gestión y enfoque de estos. Los recursos informáticos incluyen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), que deben priorizarse y gestionarse según las estrategias de servicio adoptadas.

La implementación de un sistema de información debe contemplar políticas de soberanía tecnológica, así como políticas de gobierno de datos.

La **soberanía tecnológica** implica el control por parte de la organización sobre la propiedad y el uso de los activos informáticos. Los activos informáticos comprenden la infraestructura tecnológica (hardware, software, y equipamiento) y la infraestructura comunicacional (servidores, redes, lenguaje de programación) adquirido y/o desarrollado por el Estado para la gestión autónoma de la información, y de sus políticas, para que dicha infraestructura no sea utilizada o aprovechada por intereses que atenten contra el Estado, la organización y/o interés general.

Asimismo, se requiere el desarrollo de los correspondientes registros administrativos para facilitar su interpretación, asegurar su calidad e interoperabilidad con otros sistemas. Un registro administrativo describe datos primarios, los cuales resultan de un hecho, evento, suceso o acción sujeto a regulación o control que recaba una dependencia u organismo del sector público como parte de su función. El desarrollo de este registro facilita la comunicación entre áreas y organismos unificando la semántica y generando ámbitos de colaboración alrededor de los registros administrativos.

Es deseable desarrollar los recursos con **estándares abiertos** sobre plataformas del Estado que faciliten la **reutilización**, la **interoperabilidad** y la **innovación**. Siempre que sea posible, se deben adoptar alternativas de servicio que eviten la dependencia de oferentes externos.

Forman parte de los requisitos, la calidad y continuidad de los servicios de información para los/as usuarios/as internos y externos, basados en métodos que aseguren el tratamiento de incidentes, ayudas y/o emergencias, con previsibilidad, calidad de respuestas y tiempos de cumplimiento.

Los **planes de contingencia** deben apuntar a prever situaciones en las que se produzca la caída y/o anulación total de los sistemas (por ejemplo, mediante la tipificación de estas situaciones de riesgo en función del impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia).

Una vez consideradas las **situaciones de riesgo**, se deben adoptar las prevenciones que eviten y/o mitiguen los efectos y recuperen el servicio en forma rápida, confiable y sin pérdida de información.

El sistema de gestión de calidad del organismo debe brindar soporte integral a la gestión, asegurando la sustentabilidad de los procesos, productos, servicios, equipos e instrumentos, conforme a requisitos y especificaciones.

Se deben diseñar las condiciones para la detección sistemática de errores y desvíos, identificando las **causas "raíz"** e implementando **acciones correctivas y preventivas**.

Desplegar las **oportunidades de innovación** en línea con las estrategias definidas por el Equipo de Dirección.

La innovación alcanza a los procesos, sistemas, productos y servicios.



Cabe señalar que, mientras el sistema de gestión de calidad tiene como propósito detectar el error y eliminarlo para evitar sus efectos negativos en los/as usuarios/as, la innovación se desarrolla en un ambiente en el que el error es valorado como parte del aprendizaje.

Las fuentes de información para las iniciativas deben considerar, al menos la voz del ciudadano/a - usuario/a, los aportes del personal y la evaluación y/o resultados de los distintos procesos. Según la magnitud de la iniciativa pueden ser necesarias **fuentes externas**, tales como otros organismos de gobierno, universidades, proveedores de tecnología y centros de investigación, entre otros actores posibles, priorizando la utilización de fuentes de carácter público.

El conocimiento y cumplimiento de los **marcos legales y regulatorios** han sido incluidos en este capítulo, dada la forma en que cada cambio impacta en los procesos y sistemas, y debe ser incorporado a la gestión. Contempla la actualización permanente del marco legal y regulatorio, la difusión y accesibilidad a consultas por parte de quienes lo requieren para su tarea, la adopción de controles que aseguren su cumplimiento y el aprendizaje a partir de la aplicación.

Este capítulo se vincula con los siguientes Objetivos Desarrollo del Milenio y sus correspondientes metas:

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.

Metas

9.b. Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.

9.c. Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Meta

12.7. Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

Meta

13.2. Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.

Capítulo 3: Procesos y Sistemas

Este capítulo examina cómo la organización planifica el desarrollo de sus procesos y sistemas, asegurando los recursos y adoptando las mejores prácticas.

Eje de Gestión: Liderazgo	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Planificar los procesos y sistemas definiendo los estados deseados a los que se quiere alcanzar en períodos de tiempo determinados, respondiendo a los principios de integralidad, interoperabilidad, multicanalidad y omnicanalidad del sector público.
2	Prever las condiciones necesarias para la interoperabilidad de los datos e información, así como los mecanismos de comunicación e interacción interinstitucional con otras entidades públicas bajo los principios de la omnicanalidad.
3	Establecer metodologías de ordenamiento interno, coherente y transparente en los procesos y sistemas de información, así como la revisión y actualización en forma continua de los mismos.
4	Utilizar referencias externas para adoptar mejores prácticas a los efectos de que la prestación de servicios públicos cumpla parámetros de integridad, equidad, regularidad, continuidad y accesibilidad.
5	Asignar recursos en forma anticipada para el cumplimiento de planes y los mecanismos institucionales para el control de la utilización adecuada de los recursos públicos.
6	Establecer disciplinas de medición, definiendo indicadores críticos de desempeño para evaluar la efectividad de los procesos y sistemas.
7	Asegurar la participación de quienes deben estar involucrados en el diseño e implementación de procesos y sistemas.
8	Evaluar y mejorar la efectividad del liderazgo enfocado a Procesos y Sistemas.

Eje de Gestión: Datos y fuentes de la información	
Dimensiones	Detalle
1	¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2	¿Qué datos de los criterios se relevan?
3	¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos e información?
4	¿Cómo se resguardan los datos?
5	¿Cómo se mide el desempeño de los distintos criterios?

3.1. Planeamiento Operativo

Este criterio examina cómo el Equipo de Dirección asegura que los planes estratégicos se desplieguen en planes operativos de corto plazo, se controle su ejecución y evalúe su desempeño.

3.1. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Desagregar los objetivos estratégicos en planes operativos de corto plazo.
2	Asignar responsables, tiempo de cumplimiento y recursos.
3	Comunicar los planes operativos a las personas y/o sectores responsables y al resto de la organización.
4	Definir indicadores de desempeño, revisar su cumplimiento y establecer acciones sobre los desvíos.
5	Evaluar y mejorar la efectividad del proceso de planeamiento operativo.

3.1. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.1. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar la asignación de responsabilidades, tiempos de cumplimiento y recursos de acuerdo al criterio de responsabilización.
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?



3.2. Procesos y Sistemas Principales

Este criterio examina cómo la organización define e implementa los procesos y sistemas, cuyas actividades se vinculen con el/la usuario/usuario y las demás partes interesadas dando cumplimiento a la Misión institucional.

El diseño de procesos y el desarrollo de sistemas permiten documentar y ordenar los procedimientos y actividades de la organización otorgando a la gestión previsibilidad, transparencia y ajuste a las normas para la toma de decisiones y la rendición de cuentas; asegurando asimismo la integralidad de los datos y estableciendo las condiciones necesarias que permitan la interoperabilidad.

3.2. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Identificar y describir los procesos y sistemas principales y sus soportes tecnológicos, asegurando una mirada común por parte de los responsables directos.
2	Asegurar que los procesos principales estén diseñados de acuerdo con los requerimientos y necesidades de los/as usuarios/as y las demás partes interesadas, atendiendo asimismo a la multicanalidad y la omnicanalidad.
3	Detectar oportunidades de mejora e innovación, con apoyo de nuevas tecnologías, para las actividades de la organización que hacen a sus servicios específicos.
4	Detectar oportunidades de aplicación de tecnologías digitales al servicio de los/as usuarios/as para ganar accesibilidad, rapidez, seguridad, precisión y calidad de atención, contemplando la multicanalidad y la omnicanalidad.
5	Establecer mecanismos de integración entre los sistemas de las distintas jurisdicciones/unidades organizativas, esto es, la posibilidad de compartir y cruzar datos de seguimiento y monitoreo de los distintos servicios, prestaciones, programas y proyectos, para poder interoperar con esa información.
6	Establecer el conjunto de registros administrativos, esto es, relevar los metadatos que ayudan a entender el significado y el contexto en el que se produce un dato por parte de la organización identificando sus atributos principales.
7	Mantener actualizada y debidamente resguardada la documentación de los procesos principales como un activo de conocimiento y con base en soporte tecnológico que asegure su disposición rápida y confiable.
8	Establecer mecanismos para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos principales y sistemas.

3.2. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.2. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar que el diseño de los procesos principales responda efectivamente a los requerimientos y necesidades de los usuarios/as y las demás partes interesadas, atendiendo asimismo a la multicanalidad y la omnicanalidad?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.3. Procesos y Sistemas de Apoyo

Este criterio examina cómo la organización define e implementa los procesos y sistemas de apoyo, que soportan a los procesos principales para poder cumplir sus objetivos.

3.3. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Identificar y describir los procesos y sistemas de apoyo, incorporando en el diseño los requisitos de los /as usuarios/as internos/as y otras partes interesadas, así como, los requerimientos específicos para lograr la interoperabilidad de los datos manteniendo su integridad.
2	Detectar oportunidades de mejora e innovación, con apoyo de nuevas tecnologías.
3	Documentar y mantener actualizada la documentación de los procesos de apoyo, en forma tal que asegure su disposición rápida y confiable.
4	Establecer mecanismos para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de apoyo y sistemas.

3.3. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.3. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para monitorear las mejoras e innovaciones efectuadas con apoyo de nuevas tecnologías?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.4. Proveedores

Este criterio examina los procesos utilizados para asegurar un vínculo mutuamente beneficioso con los productores de bienes, servicios y/o de obras públicas, cuyas prestaciones apoyan el cumplimiento de la Misión del organismo.

En el caso de que la organización no tenga injerencia sobre el proceso de selección de proveedores, se tendrá en cuenta la manera en que la organización facilita las condiciones que propendan a la selección del proveedor óptimo o idóneo, como el diseño exhaustivo de los términos de referencia o instrumento donde se vuelquen las especificaciones técnicas necesarias del producto o servicio a contratar.

Asimismo, se examinará la retroalimentación que la organización realiza sobre el proveedor, producto o servicio contratado al área responsable de la contratación de proveedores, respecto al desempeño o calidad del producto o servicio contratado.



3.4. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Disponer de una base actualizada de proveedores de productos y servicios críticos para el organismo.
2	Definir los perfiles adecuados de los proveedores, en términos de su capacidad técnica para la prestación que se espera de ellos.
3	Asegurar por parte de los proveedores el cumplimiento de los requisitos legales, normativos y regulatorios, generales y también específicos según el tipo de prestación.
4	Seleccionar los mejores proveedores según un adecuado equilibrio entre calidad y costos, teniendo en consideración parámetros de consumo responsable.
5	Especificar los requisitos técnicos y de calidad esperada de los productos y servicios.
6	Documentar los acuerdos en forma clara y precisa.
7	Evaluar la calidad de los productos y servicios entregados y prestados por los proveedores. Detallar métodos y frecuencia de evaluación.
8	Realizar el seguimiento respecto al desempeño y/o calidad del producto o servicio y tomar medidas en función de los resultados del producto o servicio.
9	Definir la forma en que los/as usuarios/as participan de la selección de los proveedores y en la evaluación de sus productos y servicios.
10	Evitar conflictos de intereses y riesgos de integridad en la contratación de proveedores.
11	Promover la mejora en la prestación de productos y servicios por parte de los proveedores y/o la mejora de sus procesos.
12	Evaluar y mejorar la efectividad del proceso de gestión de proveedores.

3.4. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.4. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar la capacidad técnica en la prestación de los servicios por parte de los proveedores?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.5. Sistemas informáticos

Este criterio examina el proceso mediante el cual la organización adopta, diseña y/o desarrolla los recursos informáticos para apoyar sus procesos y dar cumplimiento a su Misión, siendo elemento esencial del sistema de información.

3.5. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Definir y planificar sus prioridades informáticas, las etapas y los costos asociados.
2	Considerar en el diseño de los recursos informáticos las necesidades de los/as ciudadanos/as - usuarios/as externos e internos, así como la interacción con otros organismos y partes interesadas a los efectos de la multicanalidad y omnicanalidad.
3	Adoptar estándares abiertos sobre plataformas de Gobierno que faciliten la reutilización e interoperabilidad y garantice la integralidad de la información y datos.
4	Definir, asignar y desarrollar recursos propios y contratar recursos externos adecuados, cuando se requieran, y evitar la dependencia de oferentes externos.
5	Asegurar la propiedad de los activos informáticos, en orden a asegurar la soberanía tecnológica, por ejemplo ante el riesgo de finalización del contrato o vinculación con el proveedor externo, etc.
6	Administrar el acceso, retención, custodia, disponibilidad para el uso y protección de los activos informáticos.
7	Disponer de métodos que aseguren la continuidad de los servicios provenientes de los activos informáticos, evitando interrupciones y pérdidas de tiempo e información y deterioro en la calidad de servicio.



8	Contar con planes de contingencia ante posibles desastres, que prevengan, mitiguen y/o corrijan con rapidez los impactos potenciales severos en la continuidad del servicio.
9	Adoptar métodos de detección de innovaciones en el ámbito informático que le permitan la actualización permanente.
10	Evaluar y mejorar la efectividad de la gestión de los sistemas informáticos.

3.5. i. Eje de gestión: Implementación

Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.5. r. Eje de gestión: Resultados

Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para verificar la calidad de la interacción de los recursos informáticos con otros organismos y partes interesadas a los efectos de la multicanalidad y omnicanalidad, atendiendo las necesidades de los/as ciudadanos/as - usuarios/as externos e internos?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.6. Proceso de Monitoreo y evaluación

Este criterio examina el funcionamiento concreto del sistema de monitoreo y evaluación.

3.6. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Relevar la información para el análisis y seguimiento de los procesos.
2	Generar y gestionar datos, registros administrativos e indicadores de gestión.
3	Analizar la información y evaluar sus impactos, en la cadena de valor público para la producción de sus bienes y servicios, regulaciones, etc. de acuerdo a su Misión y para una mejora en la calidad de las decisiones de la organización.
4	Diseñar, gestionar y mantener actualizado un sistema de detección, prevención y/o mitigación de riesgos.
5	Comunicar los cambios a todas las unidades de trabajo que participan en el proceso.
6	Evaluar y mejorar el desempeño del sistema de monitoreo y evaluación.

3.6. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.6. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para monitorear el desempeño de los datos, registros administrativos e indicadores de gestión?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.7. Innovación de Procesos, Sistemas, Productos y Servicios

Este criterio examina el diseño y aplicación de los procesos utilizados por el Organismo, para garantizar que la innovación sea sistémica, sostenible y congruente con su Misión.

3.7. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Identificar las oportunidades de innovación a partir de la voz del ciudadano/a - usuario/a, así como de la interacción con otros organismos, los aportes del personal, la evaluación y/o resultados de los distintos procesos y la información provenientes de fuentes externas.
2	Integrarse a otras instituciones (de gobierno, académicas, con proveedores, centros de investigación, entre otros actores posibles) para detectar, adoptar o generar oportunidades de innovación.
3	Priorizar las innovaciones según su impacto en los/as usuarios/as, posibilidades de potenciar la multicanalidad, la omnicanalidad, así como en las oportunidades de mejora del desempeño organizacional, mediante un adecuado análisis de costo/beneficio.
4	Asegurar las pruebas previas de las innovaciones en un ambiente de control, para evitar que los errores y desvíos inherentes a los ensayos impacten en la integridad de la información, los/as usuarios/as, así como en la vinculación con otros organismos en el marco de la omnicanalidad.
5	Integran a las innovaciones, una vez implementadas, al sistema de gestión de calidad para asegurar su sustentabilidad y resultados buscados.
6	Evaluar y mejorar la efectividad de la gestión de innovación.

3.7. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?



3.7. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para adoptar e implementar políticas de innovación integradas (en sinergia con otras instituciones de gobierno, académicas, con proveedores, centros de investigación, entre otros actores posibles)?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.8. Conocimiento y cumplimiento de los marcos legales y regulatorios

Este criterio examina cómo la organización toma conocimiento y adopta las mejores decisiones respecto al marco legal, regulatorio y normativo que afectan su actividad, y cómo considera su inclusión en los procesos.

3.8. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Conocer el marco legal, regulatorio y normativo en el que se desenvuelve la actividad.
2	Asegurar la difusión y accesibilidad a consultas por parte de quienes deben conocer el marco legal para desarrollar su tarea.
3	Establecer métodos que aseguren los cambios necesarios en los procesos, ante nuevos requerimientos del marco normativo y regulatorio.
4	Facilitar el aprendizaje a partir de las implicancias en oportunidad de su aplicación concreta.
5	Establecer los métodos de control y seguimiento que aseguren el cumplimiento del marco legal y regulatorio.
6	Evaluar y mejorar la efectividad del conocimiento y cumplimiento de los marcos legales y regulatorios.



3.8. i. Eje de gestión: Implementación

Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.8. r. Eje de gestión: Resultados

Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para prevenir y mitigar riesgos relativos al desconocimiento del marco legal para la actuación de los agentes en el desarrollo de sus tareas?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?



Capítulo 4

Introducción al Capítulo 4: Gestión de las Personas en la Organización.

En el presente capítulo se analiza la forma en que las estrategias de gestión de las personas se encuentran alineadas con la misión, la imagen-objetivo, los valores y los fines de la organización, en consonancia con la jerarquización y profesionalización del/a trabajador/a en la Administración Pública. En tal sentido, se considera relevante la siguiente reflexión:

Las personas constituyen sujetos singulares que, en el marco de su desempeño en la vida laboral, aspiran a un desarrollo personal y profesional que responda a sus aspiraciones más íntimas.

Ese desarrollo personal y profesional no puede ser alcanzado exclusivamente de manera individual, si la persona no se asume como parte de un colectivo en el marco de una organización. Aún más, podemos afirmar que las organizaciones no solo son un contexto y un ambiente donde alcanzarlo, sino también un medio necesario.

Entre las personas y la organización media una relación de carácter contractual, de libre adhesión, que afirma su condición de trabajadoras/es y aquella en su condición de empleador, pero que no anula la condición de personas, más bien la denota a partir del modo en que asume la relación de trabajo, en tanto forma particular de mediación entre las personas y la organización, y de estructuración de la vida social.

Una mirada de la organización exclusivamente como un medio del cual se sirven las personas para satisfacer sus aspiraciones, además de una instrumentalización, despoja y aliena a la persona del sentido de misión que conlleva su tarea y que da sentido a su vida y a su compromiso profesional, cuando libre y voluntariamente adhiere a los fines que persigue la organización que, en tanto tal, solo pueden ser alcanzados de manera colectiva.

El trabajo es, por tanto, una dimensión que contribuye a la dignificación y realización de la persona y que adquiere sentido para ella, cuando es asumido al servicio de una causa y fines nobles, en el marco de un proyecto compartido con otros y que tiene como objetivo el bienestar general de la sociedad.



Esto supone, por parte de los niveles de Dirección, la necesaria gestión y articulación de las aspiraciones personales y profesionales de desarrollo, con las aspiraciones colectivas, los fines de la organización y el bienestar de la sociedad a la cual la organización sirve desde su misión institucional, aspectos todos que necesariamente deben confluir en una relación virtuosa y de reciprocidad positiva en beneficio del interés general.

Esta relación exige ser abordada –en una dimensión analítica– desde categorías con mayor nivel de agregación (Personal) que la de individuos singulares (Personas), básicamente porque el interés colectivo no es la simple suma aritmética de las preferencias o intereses individuales, y porque los modos de vinculación y relacionamiento al interior de la organización asumen formas que no siempre responden a unidades de análisis compatibles con individuos.

No obstante, y con relación al título de este capítulo, creemos oportuno afirmar que la necesidad de categorías analíticas de mayor nivel de agregación, no debe implicar la supresión o negación ontológica de la persona como actor y protagonista de la vida social y política, y de las luchas y reivindicaciones colectivas, pues en su misma ontología la persona es un Ser que “es” –particularmente– en virtud de su relación con un otro, del salir de sí mismo, del desplazarse de su soledad metafísica para entrar en la dimensión del encuentro.

Comentarios generales sobre el capítulo.

Es de la mayor importancia velar por la congruencia entre las definiciones estratégicas (misión, valores, objetivos estratégicos) y los métodos y procedimientos contemplados en el régimen de empleo.

Las iniciativas de profesionalización de las personas, considerando prácticas activas de equidad de género y el cuidado del entorno social, ambiental y conservación de los recursos también forman parte de las responsabilidades del equipo de dirección. Además, se espera que se brinde un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo tanto a nivel personal como organizacional, logrando la igualdad y equidad de oportunidades entre el personal.

En este sentido, el presente capítulo busca contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que conforman la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobado por Naciones Unidas.



La **estructura organizacional** consiste en la forma en que se divide y coordina el trabajo y cómo se asignan funciones y responsabilidades. Se trata de definir perfiles de puestos de trabajo que describan, al menos, quién hará el trabajo, cómo, dónde, con qué recursos y a quién reportará.

Abordar de manera integral los aspectos que hacen al ingreso, desarrollo, promoción y evaluación del personal analizados como dimensión central en la carrera del personal.

Entre los valores culturales de la organización es central poner el énfasis en el servicio a la ciudadanía, la integridad, la transparencia, la rendición de cuentas en el marco de la gestión por resultados en armonía con el principio de igualdad de oportunidades y trato.

Las instancias de participación hacen al fortalecimiento del desempeño de la organización en su conjunto como, a su vez, al desarrollo del personal contemplado por los diferentes espacios paritarios Planificar la capacitación en función de los conocimientos, habilidades, aptitud y actitudes requeridas para el desempeño efectivo de distintos puestos de trabajo y facilitar la movilidad funcional de los/as agentes y su correspondiente profesionalización.

Fomentar el aprendizaje continuo requiere desplegar articuladamente competencias laborales de carácter institucional, funcional y de gestión para dar cuenta de las necesidades presentes y futuras de formación del personal.

Se incorpora la noción de calidad ocupacional como eje transversal a las cuestiones referidas a la promoción de igualdad de oportunidades, la no discriminación, la erradicación de los diferentes tipos y modalidad de violencia, a asegurar las condiciones y ambiente del trabajo y a fomentar el desarrollo humano y la formación en servicio.

Promover la cultura de medición y evaluación es un aspecto a destacar en la mejora de la calidad ocupacional.

El desarrollo de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) permiten que las organizaciones vayan incorporando instancias de trabajo remoto como modalidad de trabajo coexistente con la presencial. Para ello es necesario definir, entre otros aspectos, los detalles técnicos-operativos (computadora, acceso a Internet y a los softwares específicos del área), la organización del trabajo, las formas de comunicación y, fundamentalmente, contar con un período de entrenamiento para todo el equipo, incluyendo al quien esté a cargo del mismo.

Capítulo 4: Gestión de las Personas en la Organización

Este capítulo examina la participación del Equipo de Dirección para definir e implementar estrategias de gestión del régimen de empleo en línea con la misión, la imagen-objetivo y los valores de la organización.

4. I. Eje de Gestión: Liderazgo	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Impulsar la gestión de la carrera escalafonaria del personal.
2	Garantizar la no discriminación por cualquier razón, y la promoción de un ambiente laboral libre de violencia.
3	Establecer prácticas activas sobre perspectiva de género, diversidad e inclusión de personal con discapacidad que tienda a respetar los cupos laborales y a la vez promoción de igualdad en el trato y oportunidad laboral.
4	Abordar situaciones no previstas, controversiales o conflictivas mediante equipos de trabajo interdisciplinarios que involucren a todas las partes interesadas.
5	Comunicar los objetivos propuestos y esperados para el personal en la consecución de la misión, la imagen-objetivo y los objetivos de la entidad, asignando los correspondientes recursos y reconociendo sus logros.
6	Promover el enfoque de prevención y promoción de acciones vinculadas con la calidad ocupacional.
7	Impulsar acciones tendientes a la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas.
8	Garantizar la difusión y el cumplimiento de los estándares de integridad y, en caso de su existencia, los de conducta y valores institucionales presentes en el Código de Conducta propio de la institución.
9	Evaluar y mejorar la efectividad del liderazgo enfocado al personal.

Eje de Gestión: Datos y Fuentes de Información	
Dimensiones	Detalle
1	¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2	¿Qué datos de los criterios se relevan?
3	¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos e información?
4	¿Cómo se resguardan los datos?
5	¿Cómo se mide el desempeño de los distintos criterios?

4.1 Sistema de Administración de Estructura Organizativa - Diseño y funcionamiento

El sistema de Administración de Estructura Organizativa abarca lo relacionado al diseño y funcionamiento de la organización considerando funciones primarias, objetivos, responsabilidades, perfiles de puestos, competencias laborales y trayectos formativos

En este criterio se examina la estructura funcional de la organización.

4.1. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Establecer responsabilidades primarias definidas claramente según el ámbito de intervención de las unidades.
2	Expresar las funciones de cada unidad en una forma clara y concisa.
3	Establecer un área que tenga entre sus funciones la gestión de la calidad en la organización especificando con sus funciones.
4	Evaluar y mejorar la estructura organizativa.

4.1. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.1. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de implementación, monitoreo y evaluación?
2	¿Qué objetivos y metas se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para al menos tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación se aplican para evaluar el desempeño teniendo en consideración las funciones de cada unidad organizativa?
5	¿Se replantean objetivos y metas para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

4.2. Sistema de Administración de Estructura Organizativa - Perfiles de puestos

En este criterio se examina cómo la organización diseña y evalúa los perfiles de puestos

4.2. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Determinar la cantidad y distribución de los puestos de trabajo en función a la estructura organizativa existente.
2	Identificar los perfiles de puestos requeridos especificando responsabilidades, tareas, objetivos y metas pertinentes.
3	Disponer de indicadores que permitan implementar, monitorear y evaluar los perfiles de puestos de trabajo.
4	Evaluar y mejorar los perfiles de puestos.

4.2. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.2. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de implementación, monitoreo y evaluación?
2	¿Qué objetivos y metas se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para al menos tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para para evaluar responsabilidades, tareas, objetivos y metas de acuerdo a los perfiles de puestos identificados?
5	¿Se replantean objetivos y metas para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

4.3. Sistema de Administración de Estructura Organizativa -Competencias laborales

En este criterio se examina el proceso por cual se identifica, implementa y evalúa los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes presentes y futuras que son requeridas por la organización.

4.3. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Identificar las distintas competencias laborales que son solicitadas de acuerdo a los perfiles de puestos.
2	Establecer el directorio de competencias laborales.
3	Disponer de indicadores que permitan implementar, monitorear y evaluar los perfiles de puestos de trabajo y de las competencias laborales requeridas.
4	Evaluar y mejorar las competencias laborales.

4.3. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.3. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de implementación, monitoreo y evaluación?
2	¿Qué objetivos y metas se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para al menos tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para actualizar el directorio de competencias laborales?
5	¿Se replantean objetivos y metas para establecer niveles más desafiantes período a período?
5	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?



Sistema de Administración de Recursos Humanos

Abarca los aspectos referidos a la gestión de la carrera administrativa y profesional de personal.

4.4. Sistema de Administración de Recursos Humanos - Ingreso, Desarrollo, Promoción y Evaluación del Personal

En este criterio aborda cómo la organización encara la búsqueda, selección, desarrollo y evaluación de desempeño del personal y los motiva para su desarrollo en la carrera escalafonaria.

4.4. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Buscar y seleccionar personal ingresante a la organización.
2	Garantizar la igualdad y la transparencia en el ingreso al organismo.
3	Realizar inducción y motivación al personal.
4	Promover a que el personal adquiera nuevas competencias más allá de su función específica.
5	Efectuar la evaluación de desempeño del personal.
6	Promover el grado de compromiso e implicación del personal con la entidad y con el sistema de gestión de calidad.
7	Disponer de indicadores de implementación, monitoreo y evaluación sobre el desarrollo de la carrera escalafonaria.
8	Evaluar y mejorar el desempeño del personal para promover su propio desarrollo como en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

4.4. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.4. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de implementación, monitoreo y evaluación?
2	¿Qué objetivos y metas se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para al menos tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar el efectivo cumplimiento de los principios de igualdad y la transparencia en el ingreso al organismo?
5	¿Se replantean objetivos y metas para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

4.5. Sistema de Administración de Recursos Humanos - Capacitación

Este criterio examina cómo la organización, a través de una planificación, identifica, implementa, monitorea y evalúa las necesidades presentes y futuras de capacitación y desarrolla, en consonancia con las competencias laborales requeridas para el personal, equipo directivo y la organización en su conjunto.

4.5. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensio	Cómo hace la organización para:
1	Identificar necesidades y demandas de formación y capacitación del personal, tanto presentes como futuras, de acuerdo a las competencias laborales requeridas por la organización
2	Sistematizar e implementar la capacitación a través de un plan con objetivos y metas programadas.
3	Fomentar la capacitación continua.
4	Disponer de indicadores de implementación, monitoreo y evaluación de plan de capacitación.
5	Evaluar y mejorar la efectividad del plan de capacitación.

4.5. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.5. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de implementación, monitoreo y evaluación?
2	¿Qué objetivos y metas se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para al menos tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar el desarrollo y cumplimiento del plan de capacitación conforme a los objetivos y metas programadas?
5	¿Se replantean objetivos y metas para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

4.6. Sistema de Administración de Recursos Humanos - Participación.

Este criterio examina el proceso que establece el organismo para promover y sostener en el tiempo la participación del personal en lo concerniente al cumplimiento de la misión, imagen-objetivo y valores de la organización.

4.6. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Gestionar las relaciones con el personal y con las asociaciones sindicales.
2	Promover instancias de participación del personal en temas referentes a la reflexión estratégica, en la mejora en la organización y en la identificación de oportunidades de mejora y en el aporte de ideas y propuestas innovadoras.
3	Analizar, responder y hacer efectivas las iniciativas del personal.
4	Disponer de indicadores de implementación, monitoreo y evaluación sobre la participación.
5	Evaluar y mejorar la efectividad de la participación.

4.6. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?



4.6. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de implementación, monitoreo y evaluación?
2	¿Qué objetivos y metas se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para al menos tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar la participación del personal en temas referentes a la reflexión estratégica, en la mejora en la organización y en la aplicación de mejoras, ideas y propuestas innovadoras?
5	¿Se replantean objetivos y metas para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

4.7. Sistema de Administración de Recursos Humanos - Trabajo remoto.

Este criterio examina el proceso por el cual se impulsa la realización de tareas parciales o totales en el domicilio del personal por medio del uso de Tecnologías de Información y Comunicación.

4.7. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Impulsar instancias de trabajo remoto (independientemente del contexto impuesto por la pandemia del COVID- 19).
2	Definir las tareas o funciones que pueden ser incorporadas de manera remota ya sea parcial o total.
3	Gestionar las condiciones laborales propicias para que se desarrolle de acuerdo a las orientaciones normativas vigentes en la temática.
4	Gestionar la conformación, comunicación y evaluación de los objetivos de trabajo bajo esta modalidad.
5	Disponer de indicadores de implementación, monitoreo y evaluación de trabajo remoto.
6	Evaluar y mejorar la efectividad del trabajo remoto.

4.7. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.7. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de implementación, monitoreo y evaluación?
2	¿Qué objetivos y metas se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para al menos tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar el desempeño de los y las agentes en el cumplimiento de tareas y funciones asignadas de manera remota?
5	¿Se replantean objetivos y metas para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

4.8. Sistema de Administración de Recursos Humanos - Calidad ocupacional

Este criterio abarca cómo el organismo gestiona, mide y mejora los mecanismos tendientes a garantizar el principio de no discriminación e igualdad de trato y oportunidades, la erradicación de todo tipo y modalidad de violencia; a asegurar las condiciones y ambiente de trabajo y a fomentar el desarrollo humano y la formación en servicio.

4.8. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Establecer mecanismos tendientes a garantizar la igualdad y oportunidad de trato, la integración del personal con discapacidad y diversidad de género.
2	Establecer relaciones laborales armoniosas y de mutuo respeto, en un ambiente de trabajo libre de todo tipo y modalidad de violencia.
3	Implementar instancias de relevamiento de clima laboral y satisfacción del personal.



4	Establecer y mantener un ambiente con condiciones de trabajo adecuadas que favorezcan el bienestar físico, psíquico y mental del personal.
5	Establecer un plan que permita mitigar o eliminar riesgos sobre la salud, seguridad y ambiente laboral.
6	Establecer un plan de promoción, prevención y concientización sobre la calidad ocupacional.
7	Establecer un plan de evacuación y con los responsables de su ejecución.
8	Disponer de indicadores de implementación, monitoreo y evaluación de la calidad ocupacional.
9	Evaluar y mejorar la efectividad de la calidad ocupacional.

4.8. i. Eje de gestión: Implementación

Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.8. r. Eje de gestión: Resultados

Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de implementación, monitoreo y evaluación?
2	¿Qué objetivos y metas se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para al menos tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación se aplican para evaluar la calidad del ambiente de trabajo libre de violencias, así como el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y de mutuo respeto?
5	¿Se replantean objetivos y metas para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

Sistema Salarial

Examina cómo la organización establece el reconocimiento por el logro de los objetivos organizacionales alcanzados a través de compensaciones monetarias como las no monetarias que apunta el reconocimiento del compromiso del personal, equipos de trabajo y directivos.

4.9. Sistema Salarial- Mecanismos de Compensación y Reconocimiento Laboral

4.9. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Establecer la implementación, alcance y duración de acciones de compensación del tipo monetario o no monetario en consonancia con el cumplimiento de objetivos fijados por la organización.
2	Establecer un plan de compensaciones monetarias y no monetarias que permita reconocer la motivación, compromiso y responsabilidad con la organización y los usuarios.
3	Garantizar la transparencia en el establecimiento de los mecanismos compensatorios otorgados como reconocimiento al personal.
4	Disponer de indicadores de implementación, monitoreo y evaluación sobre mecanismo compensatorios monetario o no monetario.
5	Evaluar y mejorar la efectividad de los mecanismos compensatorios.

4.9. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.9. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de implementación, monitoreo y evaluación?
2	¿Qué objetivos y metas se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para al menos tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar la motivación, compromiso y responsabilidad de los y las agentes, con la organización, las y los usuarios?
5	¿Se replantean objetivos y metas para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?



Capítulo Complementario

Estado presente en tiempos de Pandemia

Este capítulo tiene como objetivo brindar un reconocimiento a aquellos organismos que han realizado un esfuerzo para brindar los servicios/trámites en este nuevo contexto.

Para ello, utiliza conceptos que son tomados de cada uno de los capítulos y componentes del Premio Nacional a la Calidad.

Los organismos que se postulen deberán completar también el capítulo N° 1, como requisito similar a cualquier otra postulación por capítulo.

Criterios

- a. Dirección y Planeamiento.
- b. Enfoque en el/la ciudadano/a y/o Usuario/a.
- c. Procesos y Sistemas.
- d. Gestión de las Personas en la Organización.

Aspectos transversales a los criterios:

Liderazgo

En un contexto tan atípico, como ha sido el de la pandemia del COVID-19 que afectó al mundo entero durante el año 2020, se ha puesto a prueba la capacidad de respuesta del Estado en su conjunto, y de las distintas organizaciones públicas, las cuales debieron responder a las necesidades de la ciudadanía en condiciones sumamente exigentes.

Esta situación resultó particularmente desafiante para quienes tienen la responsabilidad primaria de conducir y liderar a los equipos de trabajo que en las distintas organizaciones públicas debieron responder de manera creativa y comprometida a los efectos derivados de la pandemia.

En este eje, la organización puede dar cuenta de los esfuerzos que se han realizado para seguir cumpliendo con su misión y funciones, cómo se ha gestionado el contexto del aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) y de distanciamiento social, preventivo y obligatorio (DISPO), cuál ha sido la nueva forma de vinculación con las partes interesadas, cómo se ha logrado el compromiso de los colaboradores, cómo se ha estructurado la comunicación y qué lecciones quedan planteadas hacia el futuro, entre otros aspectos.



Eje de Gestión: Liderazgo	
Dimensiones	Cómo hace el Equipo de Dirección para:
1	Cumplir con la misión institucional en el contexto de la pandemia.
2	Integrar los valores institucionales, principios éticos, de Estado abierto y de responsabilidad con la comunidad, la calidad, mejora e innovación pública como factores esenciales para la gestión del contexto de la pandemia.
3	Analizar si existen nuevas partes interesadas y conocer sus necesidades, expectativas y requerimientos.
4	Establecer las orientaciones estratégicas básicas de la organización para dar respuesta en el contexto de la pandemia.
5	Promover el compromiso de sus colaboradores/as y de las partes interesadas más directas en alcanzar las metas propuestas, dentro de parámetros de integridad, transparencia y responsabilidad, que posibiliten la rendición de cuentas frente a la sociedad, en el nuevo contexto de pandemia.
6	Adecuar la política comunicacional interna y externa, y asignar responsabilidades operativas respecto a la comunicación incluyendo los contenidos, así como el seguimiento de lo comunicado y el impacto en los públicos destino en el contexto del ASPO y DIPSO.
7	Comunicar los valores y logros a los públicos internos y a los externos con mayor relación con la organización en el contexto del ASPO y DISPO.
8	Evaluar y mejorar la efectividad del liderazgo enfocado a objetivos después de la experiencia de la pandemia, en función a definir nuevos objetivos o reformular los actuales.

Datos y fuentes de la información:

Refiere al sistema que garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos, para generar información confiable para el análisis y la toma de decisiones basada en evidencias.

Dicho en otras palabras, cómo se seleccionan esos datos, a qué criterio se corresponden, cuáles la metodología para relevarlos y qué herramientas se utilizan para analizarlos.

En el caso de este capítulo se refiere a la construcción de los datos vinculados a la organización que han tenido que ver la gestión del contexto de la Pandemia.

Eje de Gestión: Datos y fuentes de la información	
Dimensiones	Detalle
1	¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2	¿Qué datos de los criterios se relevar?

3	¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos e información?
4	¿Cómo se resguardan los datos?
5	¿Cómo se mide el desempeño de los distintos criterios?

a. Dirección y Planeamiento

La irrupción de la pandemia del COVID-19 en el contexto global y en nuestro país ha sido tan inesperada como persistente en el tiempo y devastadora en muchos aspectos. La respuesta de las organizaciones públicas ante este fenómeno nos lleva a la reflexión sobre el grado en que estas cuestiones hubieran podido preverse o anticiparse desde la mirada estratégica de la Dirección y de una planificación situada. Sin embargo, muchas veces la irrupción de este tipo de imprevistos obliga a una revisión de la planificación para adaptarla al nuevo contexto de emergencia con el fin de seguir respondiendo a la ciudadanía. La intención es que en este criterio se desarrollen los aspectos novedosos y creativos impulsados desde la Dirección para dar respuestas oportunas y planificadas (sea por anticipación o como respuesta a la emergencia) frente a la pandemia del COVID-19.

a.e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Definir el horizonte de mediano / largo plazo del plan estratégico adecuado a la etapa de pandemia.
2	Establecer objetivos estratégicos adecuados al contexto de pandemia en línea con la Misión, Imagen-objetivo y Valores, teniendo en cuenta las necesidades de las partes interesadas.
3	Analizar y adoptar decisiones en el nuevo contexto interno de la organización, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades en relación a sus capacidades y competencias.
4	Tomar decisiones sobre el contexto externo, las amenazas a mitigar y/o eliminar, y las oportunidades a capitalizar en el contexto de la pandemia.
5	Adecuar la asignación de los recursos presupuestarios en línea con sus objetivos estratégicos en el contexto de pandemia.

a.i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto se cumplió de lo detallado en el enfoque desde el ASPO y DIPSPO?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia lo pudieron implementar desde el ASPO y DISPO?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

a.r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión para este período, son los mismos o tuvieron que modificarlos?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en el contexto de pandemia en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para el ASPO DISPO.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplicaron para adecuar los objetivos estratégicos al contexto de pandemia, en línea con la Misión, ¿Imagen-objetivo, Valores y teniendo en cuenta las necesidades de las partes interesadas?
5	¿Cómo se replantearon los objetivos para establecer niveles más desafiantes en esta etapa del ASPO DISPO?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones durante la pandemia ASPO DISPO?

b. Ciudadano, ciudadana y/o usuario, usuaria

En el contexto de la pandemia del COVID-19 toma particular relevancia el diseño de estrategias de servicio orientado a sostener las distintas prestaciones y servicios a los/as destinatarios/as, beneficiarios/as, usuarios/as, regulados/as según corresponda, asignando los recursos requeridos para su despliegue.

Al conocimiento profundo de los/as ciudadanos/as y/o usuarios/as y de sus expectativas y necesidades, se agregan todas aquellas acciones performativas del Estado, que están destinadas a cubrir necesidades no visibles o a reconocer la potencialidad de un derecho aún no reconocido, que solo emerge en situaciones excepcionales.



Resulta necesario identificar en ese contexto de emergencia los distintos grupos o segmentos de usuarios/as afectados/as o potencialmente afectados/as, tanto como las distintas formas de acceder al servicio o derecho, y los diferentes requerimientos o grados de complejidad en las prestaciones. Esto resulta esencial para facilitar el diseño de los procesos internos que permiten dar una mejor respuesta en el contexto de la emergencia.

Las diferentes formas de acceder al servicio (multicanalidad) resultan una variable crítica para garantizar el acceso en las condiciones impuestas por la pandemia y no solo una estrategia más de diferenciación. Por ejemplo, adoptar tecnologías digitales e incentivar su utilización (páginas web, trámites *online*, atención línea 0800, redes) para asegurar accesibilidad, rapidez, seguridad, precisión y calidad de atención, se toman imprescindibles en un contexto donde la realización presencial de los trámites no puede asegurarse, pero también como estrategia definitiva a complementarse con canales presenciales para personas con menos disposición al uso de tecnología o donde la brecha digital es aún un importante limitante.

Se requiere además seleccionar adecuadamente a las personas en contacto con los/as usuarios/as, independientemente del medio de acceso utilizado, que pueden ser formadas en competencias específicamente técnicas de la prestación y sobre calidad de atención y servicio.

Un sistema de atención debe dar respuesta a todo tipo de contacto o requerimiento, habitualmente calificados como trámites, sugerencias, consultas, quejas y reclamos; según los casos, cada una de estas formas de clasificación necesita estándares específicos de respuesta. La interacción del Estado con la ciudadanía —a través de los diferentes canales— debe estar unificada para que la respuesta sea consistente y el servicio se brinde con una perspectiva integral (omnicanalidad).

b. e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Identificar al tipo de ciudadanos/as - usuarios/as que demandan sus servicios en esta situación de emergencia.
2	Establecer mecanismos participativos de indagación sobre las expectativas y necesidades de los/as ciudadanos/as - usuarios/as en Pandemia.
3	Identificar los distintos grupos o segmentos de usuarios/as y/o ciudadanos/as, según diferentes necesidades de servicio en pandemia.
4	Reconocer los requisitos de los distintos grupos de usuarios/as y/o ciudadanos/as, con el objeto de adecuar el servicio en esta situación de pandemia.
5	Asegurar la selección de personas adecuadas para la atención al público (presencial o a través de plataformas digitales) en esta situación de emergencia.
6	Definir los atributos de servicio sobre los cuales se mide la satisfacción de los ciudadanos/as y/o usuarios/as en esta situación de pandemia.
7	Incorporar estos conocimientos al sistema de gestión de la calidad para su sustentabilidad y mejora continua en situación de emergencia.

b. i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2	¿Cuándo pudieron cumplirlo y con qué frecuencia?
3	¿Se pudo alcanzar a la totalidad de los procesos del organismo en situación de emergencia?

b. r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión para este periodo de pandemia, son los mismos o tuvieron que modificarlos?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en esta etapa de pandemia?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para evaluar la participación, expectativas y necesidades de las ciudadanas y ciudadanos, usuarios y usuarias en el contexto de la Pandemia?
5	¿Cómo se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período en etapa de pandemia?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones en esta etapa de emergencia?



c. Procesos y Sistemas

La irrupción de la pandemia del COVID-19 y la imposibilidad de prestar determinados servicios de manera presencial implicó en muchos casos la reformulación de procesos y la implementación de sistemas para garantizar la atención remota de la ciudadanía.

En este criterio se analizan en conjunto los procesos de la organización y los sistemas informáticos y/o productivos que han debido adecuarse al nuevo contexto de la pandemia.

Se plantea establecer la responsabilidad del Equipo de Dirección en la planificación de los procesos y sistemas de la entidad en el nuevo contexto, asegurando los recursos necesarios, utilizando referencias externas para las implementaciones de innovaciones o mejoras, establecer metodologías de revisión y disciplinas de medición con base en indicadores críticos de desempeño.

Deben identificarse y describirse los procesos y sistemas principales y de apoyo que resultaron críticos para sostener las prestaciones a la ciudadanía en este contexto tan desafiante del ASPO. Se consideran principales aquellos procesos y sistemas que soportan la prestación central a los/as usuarios/as externos, de acuerdo con la misión de la entidad. Los procesos y sistemas de apoyo sirven de soporte a los centrales y a los/as usuarios/as internos. Los procesos y sistemas deben incorporar, en su concepción y diseño, los requisitos y necesidades de los/as usuarios/as (externos e internos) y las demás partes interesadas.

Los procesos y sistemas, actualmente conviven en el mundo de las organizaciones de una manera muy interrelacionada. Es difícil concebir un proceso aislado de un sistema informático que le sirva de soporte, en un ámbito de intercambio de información, calidad en la etapa de los procesos, tiempo de cumplimiento, responsables, trazabilidad, entre otros aspectos.

Es central **describir cómo los sistemas deben interoperar** al interior de la organización como así también con otras organizaciones para sostener los procesos en contextos de no presencialidad. Resulta una oportunidad medir cuál ha sido el desempeño de procesos y sistemas pensando en que muchas de las innovaciones no deberían retrotraerse a un estadio anterior y otras en cambio deberían mejorar mucho más, en términos de eficacia (Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados), cadena de valor (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados), y efectividad (cumplir con los objetivos equilibrando eficacia y eficiencia).



Es necesario incorporar a la medición del diseño del proceso, la forma en la que se promueve la multicanalidad. Sin importar el canal de atención, las prestaciones y servicios que brinda deben ser idénticas considerando que, debido a múltiples factores (sociales, tecnológicos, culturales, etc.), la ciudadanía muchas veces puede optar por uno u otro canal de atención, pero en otras ocasiones no.

El conocimiento generado por los procesos y sistemas es un activo que genera valor público, y para ello resulta imprescindible el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y de interoperabilidad de sistemas de información.

Los sistemas informáticos, se mencionan en varias partes del Modelo. Bajo el Criterio 3.6 Sistemas Informáticos se ordenan en forma más centralizada los requisitos de gestión y enfoque. Resulta importante saber en el contexto de la pandemia cómo han sido priorizados y gestionados los recursos informáticos (que incluyen las Tecnologías de la Información y la Comunicación o TICs) según las estrategias de servicio adoptadas.

Con foco en el fortalecimiento de las **Capacidades Operativas del Estado**, deben analizarse los diferentes sistemas de información y plataformas de servicio de la organización, estableciendo oportunidades de mejora tanto en los servicios y prestaciones de dichos sistemas como en las posibilidades de interoperabilidad entre ellos, con la finalidad de integrar procesos y producir información estratégica para la organización.

Otros aspectos críticos en orden al fortalecimiento son, particularmente en el contexto de la emergencia, las alternativas de servicio que evitaron la dependencia de oferentes externos. Forman parte de los requisitos la calidad y continuidad de los servicios informáticos para los/as usuarios/as internos y externos, basados en métodos que aseguren el tratamiento de incidentes, ayudas y/o emergencias, con previsibilidad, calidad de respuestas y tiempos de cumplimiento.

Los planes de contingencia deben apuntar a prever situaciones en las que se produzca la caída y/o anulación total de los sistemas (por ejemplo, mediante la tipificación de estas situaciones de riesgo en función del impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia). Una vez consideradas las situaciones de riesgo, se deben adoptar las prevenciones que eviten y/o mitiguen los efectos y recuperen el servicio en forma rápida, confiable y sin pérdida de información.



Diseñar y adoptar un sistema de gestión de calidad del organismo como soporte integral a la gestión, que asegure la sustentabilidad de los procesos, productos, servicios, equipos e instrumentos, conforme a requisitos y especificaciones. El sistema debe estar en condiciones de la detección de errores y desvíos, identificando las causas “raíz” e implementando acciones correctivas y preventivas. La calidad está presente en todos los criterios del Modelo, desde el liderazgo hasta las operaciones, tanto cuando se apela a la revisión de las iniciativas y métodos como cuando se solicita mediciones de desempeño y percepción.

Sin lugar a dudas, la pandemia ha planteado dificultades, pero también oportunidades de innovación, incluso pudo haber acelerado o precipitado innovaciones que están en línea con las estrategias definidas por el Equipo de Dirección. La innovación alcanza a los procesos, sistemas, productos y servicios. Las fuentes de información para las iniciativas deben considerar, al menos, la voz del/a ciudadano/a - usuario/a, los aportes del personal y la evaluación y/o resultados de los distintos procesos. Según la magnitud de la iniciativa pueden ser necesarias fuentes externas, tales como otros organismos de gobierno, universidades, proveedores de tecnología y centros de investigación, entre otros actores posibles, priorizando la utilización de fuentes de carácter público.

Una fuente de innovación en este tiempo pudo haberse visto favorecida por el relevamiento, análisis, simplificación, mapeo de trámites y una reingeniería de procesos, dirigida a agilizar la atención de la ciudadanía y a fortalecer los distintos canales de atención, aprovechando las oportunidades que surgen de las innovaciones en la digitalización y/o virtualización de trámites.

Es importante dar cuenta del avance de estas innovaciones reflejando qué cantidad de trámites totales gestiona el organismo, cuántos de ellos son nuevos trámites o prestaciones incorporados en el contexto de la Pandemia; cuántos de ellos han sido digitalizados parcialmente o en su totalidad en el contexto del ASPO/DIPSO, según la siguiente clasificación sugerida: cantidad de trámites presenciales, virtual-presenciales y virtuales (100% digitalizados).



Por último, el conocimiento y cumplimiento de los **marcos legales y regulatorios** han sido incluidos en este Capítulo, dada la forma en que cada cambio impacta en los procesos y sistemas, y debe ser incorporado a la gestión. Contempla la actualización permanente del marco legal y regulatorio, la difusión y accesibilidad a consultas por parte de quienes lo requieren para su tarea, la adopción de controles que aseguren su cumplimiento y el aprendizaje a partir de la aplicación.

Los avances en la digitalización y optimización de procesos para la prestación de servicios a la ciudadanía pueden verse limitados u obstaculizados por la existencia de una normativa desactualizada o que responde a procesos que la organización desea modificar. Los procesos se sustentan sobre instrumentos normativos que le confieren legalidad y les dan soporte jurídico, por eso una necesaria y oportuna adecuación de los procesos supone también ajustes y cambios en la normativa.

c.e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Identificar y describir los procesos y sistemas principales y de apoyo y sus soportes tecnológicos y de registros administrativos asegurando una mirada común por parte de los responsables directos en etapa de pandemia.
2	Asegurar que los procesos y sistemas principales y de apoyo estén diseñados de acuerdo con los requerimientos y necesidades de los/as usuarios/as y las demás partes interesadas, atendiendo asimismo a la multicanalidad y la omnicanalidad desarrolladas durante la pandemia.
3	Detectar oportunidades de mejora e innovación, con apoyo de nuevas tecnologías, para las actividades de la organización que hacen a sus servicios específicos para poder brindar en período de pandemia.
4	Detectar oportunidades de aplicación de tecnologías digitales al servicio de los usuarios/as para ganar accesibilidad, rapidez, seguridad, precisión y calidad de atención, contemplando la multicanalidad, la omnicanalidad y la interoperabilidad en el contexto de pandemia.
5	Mantener actualizada y debidamente resguardada la documentación de los procesos principales a partir del decreto del ASPO y DISPO, en tanto activo de conocimiento y con base en soporte tecnológico que asegure su disposición rápida y confiable.
6	Establecer mecanismos para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos y sistemas principales y de apoyo, documentando mecanismos de monitoreo, periodicidad de los controles y responsables asignados/as al mismo, desde la pandemia.

c.i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque desde que está la pandemia?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia se pudo hacer desde la pandemia?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo o tuvieron que modificarlos?

c.r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador desde que se decretó el ASPO/DISPO?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos
4	¿Qué políticas de actuación y actividades de identificación aplican para verificar que los procesos y sistemas (principales y de apoyo) respondan a los requerimientos y necesidades de los y las usuarias y las demás partes interesadas, atendiendo asimismo a la multicanalidad y la omnicanalidad desarrolladas durante la pandemia?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

d. Gestión de las Personas en la Organización

Este criterio se refiere a las **estrategias de gestión de las personas** en el contexto de la pandemia lo cual supuso en la práctica el gestionar diversidad de situaciones generadas.

Es de la mayor importancia velar por la congruencia entre las definiciones estratégicas (misión, valores, objetivos estratégicos) y los métodos y procedimientos de gestión de las personas, especialmente aquellos referidos a la administración de licencias, modalidades de trabajo remoto y capacitación, especialmente.

Entre los valores culturales más reforzados durante el ASPO y DISPO ha sido central poner el énfasis en el servicio a la ciudadanía, la integridad, la transparencia, la rendición de cuentas y sobre todo la capacidad de adaptación al cambio.



La gestión de la capacitación es importante porque contribuye tanto al fortalecimiento del desempeño de la organización en su conjunto como al desarrollo de cada uno de sus integrantes. Articulada con el desarrollo de carrera, es un vehículo para el despliegue no solo de las habilidades de interacción (comunicación, empatía, liderazgo) sino también para ampliar la mirada de los actores sobre la complejidad de los procesos de la organización y del ecosistema del que esta forma parte, particularmente en contextos tan desafiantes como los vividos.

Al trabajar con equipos de manera remota, resulta un aspecto crítico de la gestión de las personas en la organización la asignación de recursos, los métodos utilizados y los controles de avance. También debe tenerse en cuenta cómo se articulan las responsabilidades de los equipos de trabajo con las responsabilidades funcionales ante la imposibilidad de coordinarlas de manera presencial.

Al elegir indicadores para medir el proceso de capacitación y fortalecimiento de competencias internas, es recomendable considerar tanto los inputs (por ejemplo: porcentaje de horas dedicadas a equipos de mejora sobre horas trabajadas; participación en equipos de mejora/dotación) como los resultados (por ejemplo: eficacia y efectividad; personas capacitadas/dotación; capacitaciones implementadas/capitaciones presentadas; Cantidad de personas que trabajan de forma remota/Cantidad de personas en la organización).

Al adecuar los planes de capacitación previamente diseñados es preciso tener en cuenta la sensibilización del personal respecto a los valores y principios que definen la cultura que la entidad ha adoptado como propia y el nuevo contexto que hay que enfrentar.

Fomentar el aprendizaje permanente requiere considerar las necesidades presentes y futuras, en función de la evolución del entorno y la cultura. Como ejemplos, pueden mencionarse la capacitación digital, la sensibilización en cuestiones de género y diversidad, la rotación de puestos, la participación en equipos interdisciplinarios, la incorporación de nuevas tecnologías y la fluidez de la información y el conocimiento frente a la necesidad de seguir dando respuesta a la ciudadanía, como la capacitación en las condiciones específicas de vuelta al trabajo.



La gestión del talento considera no solo las fuentes de reclutamiento (por ejemplo, universidades, escuelas, programas de pasantías), el método mediante el cual se determinan los puestos 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 ocupan en el futuro o en caso de emergencia. En este último caso es preciso especificar cuál y cómo ha sido la implementación de mecanismos de teletrabajo, la provisión de los elementos de trabajo necesarios (tales como computadoras, directorios en red, aplicaciones web, etc.), la generación de instancias de interacción virtuales, la definición de una grilla horaria que permita la debida atención de las situaciones familiares en un contexto en que las personas deben trabajar desde sus domicilios, son algunos de los aspectos que debieran considerarse.

El alineamiento de los objetivos personales con los objetivos de la organización, generalmente se aborda mediante el ciclo del desempeño desde la asignación de objetivos hasta la evaluación del desempeño, concluyendo con el sistema de reconocimiento que, en la medida en que es consistente con la estrategia favorecerá, las conductas deseables.

La gestión de la salud y la seguridad en el trabajo implica establecer políticas y procedimientos tendientes a anticipar, reconocer, evaluar y controlar todos los riesgos que puedan afectarlas. Y disponer de los correspondientes indicadores para el seguimiento y la mejora continua. Esto se hace particularmente necesario en el contexto de ASPO que implica medidas sociosanitarias para la correcta y segura atención a la Ciudadanía, por ejemplo, cómo se llevaron a cabo las medidas de distanciamiento social en las oficinas de atención.

Para determinar los factores clave que afectan la satisfacción, motivación, lealtad y compromiso de las personas, el instrumento de monitoreo generalmente empleado es la encuesta de clima interno, cuyas dimensiones o atributos, así como las respuestas individuales a las preguntas específicas, son los indicadores más utilizados. Sería importante dar cuenta del desarrollo de instrumentos de esta naturaleza para evaluar las condiciones de vuelta al trabajo.



d.e. Eje de gestión: Enfoque	
Dimensiones	Cómo hace la organización para:
1	Gestionar las relaciones con el personal desde que se comenzó la pandemia.
2	Gestionar las relaciones con las distintas asociaciones gremiales durante la pandemia.
3	Gestionar la participación de las personas en la reflexión estratégica, en la mejora del sistema de gestión de la entidad, en la identificación de oportunidades de mejora y en el aporte de ideas y propuestas innovadoras en esta etapa de pandemia.
4	Abordar los problemas complejos mediante equipos de trabajo interdisciplinarios que involucren a todas las partes interesadas durante la pandemia.
5	Disponer de indicadores para medir tanto la participación como sus resultados, durante la pandemia.
6	Desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces, descendentes, ascendentes y horizontales.
7	Promover el grado de compromiso e implicación de las personas en la organización.
8	Implementar instancias de trabajo remoto desde que se decretó la pandemia del COVID-19.
9	Definir las tareas o funciones que pueden ser incorporadas de manera remota ya sea parcial o total desde el decreto del ASPO y DISPO
10	Gestionar las condiciones laborales propicias para que se desarrolle de acuerdo a las orientaciones normativas vigentes en la temática
11	Identificar necesidades y demandas de formación y capacitación del personal, tanto presentes como futuras, de acuerdo a las competencias laborales requeridas por la organización desde la implementación de las medidas restrictivas en el contexto de la pandemia.
12	Evaluar y mejorar la efectividad de la gestión de las personas durante la pandemia.

d.i. Eje de gestión: Implementación	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque desde el ASPO y DISPO?
2	¿Desde cuándo y con qué frecuencia se pudo medir?
3	¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo o se tuvieron que modificar con el ASPO y DISPO?



d.r. Eje de gestión: Resultados	
Dimensiones	Detalle
1	¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2	¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3	Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres períodos.
4	¿Cómo se analiza y evalúa la calidad de las relaciones y vínculos mantenidos con las personas de la organización así como con las distintas asociaciones gremiales durante la pandemia?
5	¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes desde el ASPO y DISPO?
6	¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?



Premio Nacional a la Calidad

Hacia un modelo de gestión pública inclusivo, democrático y federal

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción Estatal: Intervenciones del Estado que se expresan bajo la forma de políticas públicas, que impactan y transforman la realidad, y cuyos productos finales son bienes o servicios, prestaciones dinerarias, regulaciones, inversiones públicas y orientaciones estratégicas, mediante las cuales los organismos concretan esas políticas⁵.

Acción de Mejora (1): Acción orientada a la eliminación o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la/s causa/s raíz/ces de una no conformidad, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable potencial, con el fin de evitar que se produzca.

Acciones Sostenibles: Acciones que se desarrollan para satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

Activos Informáticos: Infraestructura tecnológica (hardware, software, y equipamiento) e infraestructura comunicacional (servidores, redes, lenguaje de programación) sobre la cual el Estado detenta su propiedad, uso y control para la gestión autónoma de la información y de sus políticas.

Alianzas: Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor aportado (valor añadido) para el usuario.

Alta Dirección (2): Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

⁵ Cfr. Decisión Administrativa 1926/2020 - Anexo I:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236506/20201026>



Ambiente: Es el sistema formado por elementos humanos y naturales que están correlacionados con las actividades de la organización postulante y que son modificados por las acciones de la misma. (Contaminación ambiental, sonora, visual, etc.).

Asociación: Unión de organizaciones y/o personas por un fin común.

Cadena de Valor Público: Conjunto de actividades realizadas por instituciones públicas que dan respuesta a necesidades o demandas de la ciudadanía. Es una herramienta idónea para expresar toda la problemática de los elementos que intervienen en la gestión pública y, por tanto, es el marco de referencia para medir la calidad de dicha gestión. Asimismo, posibilita preparar los instrumentos de planificación para favorecer su vinculación con el presupuesto y contribuir a una mejor asignación de recursos con base en prioridades. Además, contribuye a la identificación de indicadores rigurosamente vinculados a los procesos de producción pública y a los resultados e impactos esperados de las políticas.

Calidad (2): Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Nota 1: El término “calidad” puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

Nota 2: “Inherente”, en contraposición a “asignado”, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Calidad Estatal: Contribución a la generación de valor público según la orientación de valores con los que se define e interpreta el interés general y que responde a las prioridades y objetivos establecidos para la gestión pública de acuerdo a los siguientes atributos: integralidad, integridad, capacidad de respuesta, planificación y articulación con metas presupuestarias, y coordinación con otras áreas del Estado.

La calidad de los servicios públicos ofrecidos por los organismos del Estado deben atender al interés general, satisfaciendo necesidades y requerimientos de la ciudadanía, de manera económica y cumpliendo asimismo con otras regulaciones de nivel superior: Al mismo tiempo, las iniciativas estatales responden a un rol performativo y tienen calidad cuando logran el mayor impacto alcanzable sobre las condiciones de vida social. Este concepto debe ser interpretado en un sentido dinámico y no “estático” porque adquiere sentido estatal “público” en el nivel de la política pública y no solo al interior de cada organismo.



Calidad ocupacional (*): Conjunto de acciones que la organización lleva adelante para impulsar la promoción de la igualdad de oportunidades y de la no discriminación; a garantizar el cumplimiento del marco de trabajo y las relaciones laborales y del ejercicio de la libertad de asociación y negociación colectiva; a asegurar las condiciones de trabajo y de protección social y de la salud y seguridad ocupacional; y a fomentar el desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.

Capacidad de Respuesta: Agilidad, rapidez y eficacia en satisfacer las demandas de los usuarios y de las partes interesadas.

Capítulo (Modelo PNC Arg): Cada una de las cuatro partes en que se divide el Modelo del Premio Nacional a la Calidad y agrupan los criterios dentro de su temática, a saber:

- (1) Dirección y Planeamiento.
- (2) Enfoque en el interés general de la Ciudadanía y en el/la usuario/a.}
- (3) Procesos y Sistemas.
- (4) Gestión de las personas en la organización.

Colaboración: Cooperación con la ciudadanía, las empresas, las asociaciones y demás agentes, que permite el trabajo conjunto dentro de la propia organización entre sus trabajadores/as y con otros organismos. Un organismo colaborativo implica y compromete a los/as ciudadanos/as y demás partes interesadas en el propio trabajo de la organización.

Competencias laborales para la gestión pública: Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), aptitudes (poder hacer), actitudes (querer hacer) y valores (comprometerse a hacer) que debe reunir una persona para desempeñar exitosamente sus funciones en una determinada organización. Estas se clasifican en:

- **Competencias institucionales:** Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, en tanto son inherentes al Servicio Público. Reflejan la cultura organizacional y representan la esencia de la misión, imagen-objetivo y valores de la Administración Pública.
- **Competencias funcionales:** Son aquellas competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas requeridas para el puesto, que se materializan en el trabajo concreto y que aluden al "saber hacer". Están vinculadas a la naturaleza de los cargos, y aluden específicamente a las actividades, operaciones y funciones asignadas a los puestos de trabajo
- **Competencias de gestión:** Son las competencias orientadas a cargos directivos y con responsabilidad de conducción. Están relacionadas con el establecimiento de metas y objetivos que comunican la imagen-objetivo y estrategias de la organización, y se traducen en la implementación y gestión de procesos para el logro de resultados.

Convenio colectivo de trabajo: Contrato entre los sindicatos de un determinado sector de actividad y el empleador, que regula las condiciones de trabajo (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, etc.) y establece reglas sobre la relación entre los sindicatos y la parte empleadora. Las regulaciones contenidas en el CCT son de aplicación obligatoria para todos los trabajadores del sector, estén o no afiliados a los gremios respectivos, y tienen un impacto significativo en la organización del trabajo y en la calidad del empleo.

Criterio (Modelo PNC-Arg): Cada una de las unidades temáticas que conforman el Modelo del Premio Nacional a la Calidad, agrupadas en capítulos, para ayudar a mejorar los procesos de la organización, servir de referencia para la autoevaluación y constituir de parámetro para la evaluación de las organizaciones que se postulen al Premio Nacional a la Calidad.

Dato: Elemento descontextualizado⁶ que puede dar origen a la generación de información. Son símbolos que describen hechos, condiciones, valores o situaciones. Un dato puede ser una letra, un número o cualquier símbolo que representa una cantidad, una medida, una palabra o una descripción. Los datos son la verdadera materia prima para generar información con valor agregado.

Despliegue de Objetivos (2): Método para transformar, de forma coordinada, los objetivos globales o estratégicos de una organización, en objetivos operativos o de detalle.

Efectividad: Grado de impacto sobre los resultados esperados. Cumplir con los objetivos equilibrando eficacia y eficiencia.

Eficiencia (2): Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enfoque en el/la Usuario/a: Método de Gestión basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los/as usuarios/as, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

Equidad: Capacidad de acceso de los/as usuarios/as y de las personas que trabajan en la organización a la totalidad de los servicios que el organismo, por ley fundacional o misión institucional, esté obligado a ofrecer, no admitiéndose discriminaciones que tiendan a la segregación por razones o con pretexto de raza, etnia, género,

⁶ <https://datos.gob.ar/acerca/seccion/Glosario>



orientación sexual, edad, religión, ideología, opinión, nacionalidad, caracteres físicos, condición psicofísica, social, económica o cualquier circunstancia que implique distinción, exclusión, restricción o menoscabo.

Equipo de Dirección: El principal responsable ejecutivo de la entidad y sus colaboradores directos.

Estrategia (2): Metodología mediante la cual se planifica y ordena la implementación de las acciones tendientes a lograr los objetivos de gestión y resultados esperados. Se trata de un proceso en el cual se contemplan los recursos necesarios para la consecución de los fines, así como los riesgos y otras variables que pudieran influir en la ejecución de lo planificado.

Evaluación ():** es una actividad programada que emite juicios valorativos, fundamentados y comunicables, sobre la planificación, la implementación y/o los resultados de las intervenciones públicas (políticas, programas y/o proyectos), sustentados en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y en comparaciones respecto de parámetros establecidos, para contribuir a la mejora de los procesos de gestión y legitimar social y técnicamente las políticas, con el fin de impactar en la calidad de vida de la población a través del fortalecimiento de las capacidades de intervención del Estado.

Evaluación del desempeño laboral: Se basa sobre el análisis de la evaluación de las competencias, aptitudes, actitudes laborales del/a trabajador/a así como el logro de objetivos y resultados en el desarrollo de sus funciones orientados al servicio de las finalidades de la unidad organizativa en la que preste servicios.

Función pública: Se conforma por el conjunto de elementos mediante los que se gestionan y articulan los sistemas político-administrativos necesarios para lograr los objetivos fijados en la Constitución Nacional y en el proyecto de Gobierno, a través de la ejecución de las políticas públicas.

En esa línea, son parte de la función pública desde las personas que trabajan en el sistema de empleo público en cada una de las jurisdicciones de gobierno, las normas vigentes, las estructuras organizacionales, hasta los procesos, prácticas, actividades y herramientas que tienen como finalidad administrar los recursos públicos de manera transparente al servicio del interés general.

Gestión del Riesgo(1): Parte de la gestión que consiste en desarrollar y coordinar acciones orientadas a mantener los riesgos de efectos adversos a una organización, dentro de los límites asumidos por la misma.

Nota 1: La gestión del Riesgo puede entrañar el desarrollo de políticas de actuación, actividades de identificación y valoración de los riesgos, prevención, mitigación, preparación para emergencias y recuperación post impacto.

Gobierno de datos: Gestión de la disponibilidad, integridad, usabilidad e interoperabilidad y seguridad de los datos utilizados en un organismo. Se refiere a la administración de la información en poder del Estado. La información es generada por el Estado y se pone a disposición de la ciudadanía, luego de transitar un proceso de producción e interpretación.

Frente al paradigma del gobierno abierto, el Estado debe dar una interpretación, utilizando los metadatos como fuente de información y criterios que prefiguran esos datos.

Los Metadatos son ciertas características o atributos de los datos, definidos para facilitar su comprensión. Estos pueden describir cómo un dato es representado, cuáles son los rangos de valores aceptables, su relación con otros datos y cómo estos deben ser etiquetados. También pueden proporcionar otra información pertinente, como el administrador responsable, leyes y reglamentos asociados, y la política de gestión de acceso.

Los metadatos son "datos sobre los datos" (<https://datos.gob.ar/>).

Igualdad: Todas las personas tienen idéntica dignidad y son iguales ante la ley.

Se reconoce y garantiza el derecho a ser diferente, no admitiéndose discriminaciones que tiendan a la segregación por razones o con pretexto de raza, etnia, género, orientación sexual, edad, religión, ideología, opinión, nacionalidad, caracteres físicos, condición psicofísica, social, económica o cualquier circunstancia que implique distinción, exclusión, restricción o menoscabo.

Imagen-objetivo: Corresponde al futuro deseado de la organización y a cómo esta quiere ser reconocida y percibida por parte de la ciudadanía, y representa los valores con los cuales se fundamenta su accionar público. Esta definición se elabora a partir de la declaración de lo que se desea alcanzar en términos de la reversión del problema público (o los problemas) que enfrenta la institución.

Indicador (2): Datos o conjunto de datos utilizados para medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Se trata de instrumentos que permiten construir la evidencia empírica para la toma de decisiones en todo el proceso de planificación y seguimiento de la política.

Proporcionan información, cualitativa y/o cuantitativa, del comportamiento, desempeño de un proceso para realizar monitoreos periódicos, analizar los cambios y desviaciones vinculada a una intervención o evaluar los resultados obtenidos.

Información: Es un dato dotado de relevancia, utilidad e interpretación. Para obtener información es necesario aplicar algún tipo de transformación o procesamiento sobre los datos (<https://datos.gob.ar/acerca/seccion/Glosario>).

Innovación: Es la implementación de un producto, bien o servicio, o proceso —nuevo o mejorado significativamente—, o un nuevo método organizativo en las prácticas institucionales, la organización o las relaciones externas cuyo resultado impacta en el organismo y sus usuarios.

La innovación en el sector público debe ser congruente con la misión de la organización. La identificación de la innovación puede surgir de un análisis interno o de eventos o descubrimientos externos a la organización.

Se entiende también por innovación a todo espacio institucional o de gestión destinado a la reflexión y/o revisión crítica de los procesos sustantivos de la organización que impactan en la producción de los bienes, prestaciones, regulaciones y/o servicios que afectan positiva o negativamente a usuarios/as y/o ciudadanos/as.

Integridad: Posicionamiento consistente con los valores éticos comunes, así como al conjunto de principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados.

En este sentido, el Equipo de Dirección tiene la responsabilidad de definir las pautas de conducta esperadas por parte de los miembros de la organización, de acuerdo a principios éticos y valores definidos de manera previa. Son necesarios los mecanismos que eviten la captura de la decisión pública, entendida como una modalidad particular de articulación de las élites económicas con las élites políticas o con las áreas de la administración del Estado para obtener ventajas más allá de quienes sean los individuos que estén de un lado o del otro.

Integralidad: Forma o capacidad del Estado para gestionar y compartir la información. Por un lado, la integridad y confiabilidad del dato (cualidad) y, por el otro, la interoperabilidad (capacidad). Así, la interoperabilidad plantea la forma en que la organización se vincula con otros actores o pares estatales para intercambiar y gestionar información y datos necesarios y lograr como resultado el producto o servicio destinado a la ciudadanía.

Liderazgo (2): Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

Mapa de Procesos (2): Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una Organización.

Nota: El mapa de procesos es una herramienta de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo, ya que contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una organización de una forma distinta a como normalmente se percibe.

Metas (2): Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta.

Misión (3): Está basada en los objetivos institucionales establecidos por la ley y es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, las acciones que realiza, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. Las acciones se definen en función de los objetivos institucionales asignados normativamente y de los objetivos estratégicos delineados.

Multicanalidad: Diversidad de canales que reúnen todos los servicios disponibles por la entidad, para que los usuarios, usuarias y otras partes interesadas puedan llevar a cabo gestiones relativas a la misión del organismo, como solicitar información, realizar trámites, acceder a prestaciones, y resolver sus problemas, según corresponda, evitando desplazamientos innecesarios, recibiendo atención con niveles de información y calidad estandarizados, entre otros aspectos que hacen a la calidad. La multicanalidad, entonces, tiene que ver con la cobertura en la oferta de bienes y servicios que logre llegar a los usuarios, usuarias y otras partes interesadas.



Norma (2): Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona —para un uso común y repetido— reglas, directrices o características de las actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Objetivo (2): Situación deseada o pretendida. Los objetivos definen “qué” hay que hacer, describen la solución a los problemas y/o necesidades detectadas. Asimismo, orientan la acción para el logro de resultados esperados. Son factibles de ser medidos por su grado de consecución.

Objetivos estratégicos: Orientaciones, prioridades y propósitos que resultan de una lectura política de la misión institucional de acuerdo al Proyecto de Gobierno. Contribuyen a plasmar la imagen- objetivo a la que aspira la organización. Los objetivos estratégicos deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.

Omnicanalidad: Gestión coordinada y sinérgica de todos los canales que responden a una única estrategia, así como la forma en la que la entidad adapta la prestación o servicio de acuerdo a los diferentes destinatarios. Esto se debe a que la percepción que debe tener la ciudadanía respecto al Estado tiene que ser de unicidad. Cuando el usuario o usuaria se acerca al Estado, no tiene por qué saber cuál es el organismo o área le está brindando o debe brindar el servicio o prestación. La percepción tiene que ser que el Estado es uno solo.

Parámetro (2): Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.

Parte Interesada (2): Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización. Deben ser entendidas como aquellas que pueden afectar (positiva o negativamente), ser afectadas o percibirse afectadas por el desempeño de la organización. Es necesario entender cuáles son sus expectativas, necesidades, requisitos e intereses afectados. A título de ejemplo pueden mencionarse, entre otros posibles, a los/as ciudadanos/as, usuarios/as, beneficiarios/as, regulados/as, personal, referentes de la comunidad de trato cercano a la entidad, proveedores, organismos de gobierno, etc.

Nota: Un grupo puede ser una organización, parte de ella, o más de una organización.

Participación Social: Modo por el cual los actores sociales acompañan y se comprometen con las políticas públicas y colaboran activamente en su implementación (reciprocidad) fortaleciendo las capacidades de gobierno, y ejerciendo seguimiento, control y legitimación social a las acciones del Estado (o *accountability* cuando se trata de las autoridades estatales).

Personal: Categoría analítica de nivel de agregación colectiva que comprende a las personas en el desempeño de su rol de trabajadoras y trabajadores con relación al Estado empleador, y que se utiliza para dar cuenta de las mediaciones que se dan en el contexto de una relación laboral.

Perspectiva de Género: Comprensión de los condicionantes socioculturales en la construcción de las Identidades de género, la visibilización de modalidades y tipos de violencia, como así también reconocer la igualdad de derechos entre varones y mujeres.

Esta perspectiva implica:

- Reconocer las relaciones de poder que se dan entre los géneros, en general favorables a los varones como grupo social y discriminatorias para las mujeres;
- Que dichas relaciones han sido construidas, social, cultural e históricamente y son constitutivas de las personas, determinando las desigualdades sociales;
- Que las mismas atraviesan todo el entramado social y se articulan con otras relaciones sociales, como las de clase, etnia, edad, preferencia sexual y religión, generando una exclusión, discriminación y vulneración de derechos.

Plan Estratégico: Documento donde el Organismo plasma los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Nota 1: El plan estratégico comienza dando respuesta a estas tres preguntas: - ¿Dónde estamos hoy? - ¿Dónde queremos ir? - ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?

Nota 2: Normalmente el Plan Estratégico se despliega a corto plazo a través de los Planes Operativos o de Gestión.

Planes Operativos o de Gestión: Documentos que especifican los objetivos a alcanzar por un organismo o parte de él para un periodo determinado, así como las funciones responsables de su gestión y los plazos de ejecución previstos.

Nota 1: Normalmente el Plan de Gestión complementa el Plan Estratégico, al basarse en sus estrategias para desarrollar y detallar los objetivos a corto plazo.

Nota 2: Habitualmente en la empresa los planes de gestión son anuales.

Nota 3: El plan de gestión puede complementarse con un plan de actuación.



Planeamiento: En este punto se evalúan los métodos de planeamiento estratégico mediante los cuales se formulan y difunden las estrategias de mediano y largo plazo, considerando el contexto interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) e incorporando el producto de estos análisis a los planes.

Planificación Estratégica: Es el proceso por el cual el Equipo de Dirección concibe el futuro del organismo y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar ese futuro en el marco de su misión, imagen-objetivo y valores a largo plazo. El resultado de este proceso es un Plan Estratégico.

Planificación Operativa: Es el proceso por el cual aquellas personas responsables del nivel operativo conciben planes y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para apoyar las actividades principales alineadas con la Planificación Estratégica. El resultado de este proceso son Planes Operativos o de Gestión.

Política Pública (3): Conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno en respuesta a los problemas que, en un momento determinado, los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios. Los problemas, por tanto, no son solo expresiones de condiciones objetivas, sino que son el resultado de un proceso de construcción social que define y fija tales circunstancias en términos de problemas, es decir, en términos de brechas que es preciso revertir. En este sentido, la política pública es una apuesta a la transformación de la realidad.

Presupuesto: La formulación presupuestaria se refiere al proceso mediante el cual se vinculan los procesos productivos con los recursos financieros a los efectos de garantizar que estén asignados adecuadamente para la adquisición de los insumos necesarios y que se los pueda gestionar de manera ágil y efectiva durante la implementación de las políticas públicas.

Procedimiento: Manera especificada de realizar una actividad.

Proceso (2): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso de Mejora Continua (2): Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de usuarios/as y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.



Proceso Principal: Aquel que tiene un alto impacto en el logro de los objetivos de la organización. Son los relacionados con la satisfacción del/a usuario/a externo/a y el logro de los objetivos estratégicos.

Procesos De Apoyo: Aquellos de índole logística. Son indispensables para obtener la calidad de los procesos principales de la organización.

Proveedor: Aquellos de los que el Organismo obtiene bienes, servicios o información.

Plan de gobierno: Principios y herramientas específicas de organización y gestión de carácter técnico y político, que buscan asegurar el interés general a partir de la afirmación de una identidad colectiva, que responde a valores e intereses específicos y que son sometidos a la legitimación social por vía de la participación social y las instituciones de la democracia.

Queja: Es la expresión de una insatisfacción relativa al producto o servicio a través de la cual el/la usuario/a explícita o implícitamente espera una respuesta o resolución, aunque no exista una relación contractual.

Reclamo: Derecho que tiene el usuario a exigir una respuesta y/o una reparación formal por la existencia de un contrato vinculante.

Registros administrativos: Descripción de datos primarios, resultantes de un hecho, evento, suceso o acción sujeto a regulación o control que recaba una dependencia u organismo del sector público como parte de su función, y cuyo desarrollo facilita la comunicación entre áreas y organismos unificando la semántica y generando ámbitos de colaboración alrededor de dichos registros.

Rendición de Cuentas: Término político que se refiere al seguimiento y vigilancia que un individuo o un colectivo hace sobre las acciones, toma de decisiones, políticas ejecutadas y, en general, el desempeño del respectivo poder político. Para ello, es importante que el individuo o el grupo (ciudadano/a y ciudadanía) cuente con las herramientas para llevar a cabo ese seguimiento y vigilancia, que el poder político (sea una institución o un/a funcionario/a público) tenga el deber de informar, explicar y justificar sus actuaciones, y que dicha persona o grupo cuente con el derecho y los mecanismos para evaluar y tomar decisiones frente a lo expuesto, ya sea solicitando medidas al gobierno al mando o incidiendo directamente mediante un proceso electoral.



Responsabilidad con la comunidad, ambiente y desarrollo sostenible: Compromiso que los organismos públicos deben asumir respecto a la ciudadanía, generando acciones específicas para la preservación del ambiente, contribuyendo a un desarrollo sostenible, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como con aquellos otros compromisos que sean asumidos y promovidos por el Estado Nacional.

Responsabilidad Social (2): Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, con las partes interesadas, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, ambiental y de los derechos humanos.

Rol performativo del Estado: Capacidad e iniciativa ejercida por el Estado para anticipar, orientar y/o modelar las preferencias ciudadanas mediante políticas activas de formación, sensibilización, información, afirmación y reconocimiento de derechos, que se materializan bajo la forma de bienes, servicios, prestaciones y/o regulaciones producidas por el mismo Estado y que buscan alcanzar el bienestar general de la sociedad.

Satisfacción del/a Usuario/a (2): Percepción del/a usuario/a sobre el grado en que han cumplido sus necesidades y expectativas.

Sistema de Gestión de Calidad (2): Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Soberanía Tecnológica: Control por parte de la organización sobre la propiedad y el uso de los activos informáticos, con la finalidad de que no sean utilizados o aprovechados por intereses que atenten contra el Estado, una organización pública y/o el interés general.

Transparencia: Refiere a la información solicitada a demanda por la ciudadanía o a la que el Estado pone a disposición públicamente en afirmación de su rol performativo y en consideración al principio de participación social.

Asimismo, se asocia con el ejercicio del derecho al acceso a la información de la ciudadanía, con la convicción de que la información que posee el Estado debe ser accesible y pública. La información que se brinda es "a demanda". Consiste en garantizar el ejercicio del derecho al acceso a la información que tiene la ciudadanía en una democracia. Favorece la protección de los derechos individuales y colectivos, proporciona transparencia a la gestión pública, estableciendo mecanismos para solicitar y brindar información gubernamental fortaleciendo al sistema democrático.



Usuario/a: Persona física o jurídica destinataria de un bien, servicio, prestación y/o regulación producido por una organización pública y cuya valoración se basa en experiencias reales de contacto.

Cabe aclarar que el Capítulo 2 del Modelo de Calidad se refiere a los/as ciudadanos/as y/o usuarias/os externos/as a la organización. Mientras que el Capítulo 3 se refiere a los/as usuarias/os internos/as.

Valor público: Este concepto refiere a aquel valor creado por el Estado a través de la calidad de los bienes, servicios, y prestaciones que brinda, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y la generación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades y derechos de la ciudadanía y modificar sustantivamente los modos, resultados e impactos esperados de esas políticas. No se trata únicamente de la satisfacción de necesidades de ciudadanos/as particulares (destinatarios/as, usuarios/as, regulados/as o beneficiarios/as) que deviene del acto de consumir bienes o servicios entregados por el sector público, sino también el cambio cualitativo que acontece en las variables sociales; por ejemplo: la disminución de la tasa de mortalidad materna, el incremento de la tasa neta de cobertura de la educación básica o el aumento del valor de las exportaciones.

Nota: Por otro lado, la Cadena de Valor Público constituye un modelo cuyo potencial descriptivo permite una mirada ordenadora de los diferentes abordajes metodológicos que se realizan en el sector público. Sobre esta cadena convergen cinco (5) funciones críticas del proceso de producción de políticas públicas: la Planificación Estratégica de Alta Dirección, la Planificación Operativa, la Formulación Presupuestaria, el Monitoreo y la Evaluación. Estas funciones cuentan con herramientas metodológicas, técnicas e instrumentos diferenciados, pero operan —o deberían operar— sobre un mismo y único proceso⁷).

⁷ Sotelo Maciel, A.J. (2012). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. Recuperado de: <http://www.asip.org.ar/es/content/la-cadena-de-valor%C3%BAblico-un-principio-ordenador-que-previene-la-colisi%C3%B3n-metodol%C3%B3gica>.



Significado de las notas () incluidas en los términos:

(1) Términos desarrollados por FUNDIBEQ.

(2) Términos seleccionados de las normas de AENOR Asociación Española de Normalización (www.aenor.es).

Los términos enumerados y definidos en el presente glosario fueron desarrollados/adaptados por el equipo técnico del Premio Nacional a la Calidad del sector público de Argentina (Dirección de Calidad de la Gestión- SGyEP JGM).

(3) Términos seleccionados de *Guía de planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas*, Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión - SFFI (2020).

Fuentes bibliográficas:

(*) Adaptación de la definición utilizada en el Referencial IRAM N° 11: GESTIÓN DE LA CALIDAD OCUPACIONAL 2018.

(**) Jefatura de Gabinete de Ministros (2016). *Manual de base para la evaluación de políticas públicas -Segunda Edición-. Programa de Evaluación de Políticas Públicas*, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y Ministerio de Modernización. Buenos Aires, Argentina. Pág. 11.

Calidad Estatal en un Modelo de Gestión Democrática e Inclusiva (2021) - Texto de uso interno de la Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía (SGyEP-JGM).

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina