



BENCHMARKING LATAM

Competencias, capacidades instaladas e intercambio de buenas prácticas en 20 organizaciones de las comunidades judías de América Latina.



THE JOINT



Autores del estudio:

Pablo M. Kanterewicz

Ana Hirsch

Gabriel Piacenza

Equipo de trabajo JDC Latinoamérica:

Sergio Widder, Director Regional

Fabiana Itzcovich, Directora de Desarrollo Comunitario

Micaela Bursztein, Planning Manager

Diciembre 2023



El trabajo colaborativo y las oportunidades para compartir experiencias y buenas prácticas entre comunidades e instituciones judías de América Latina constituyen un vector relevante del trabajo que el Joint desarrolla en la región.

Esa cooperación se encuadra en nuestra visión de establecer redes de intercambio que favorezcan el enriquecimiento mutuo y fortalezcan una mirada regional.

El estudio de benchmarking que presentamos en esta oportunidad apunta precisamente a conocer, rescatar y compartir prácticas de gestión institucional en el marco de la vida judía latinoamericana, a través del análisis y la comparación de dichos procesos en diversas instituciones de distintos países.

Se trata de un informe que analiza, a través de trece dimensiones, la cotidianeidad de la gestión de organizaciones muy diversas que desempeñan roles relevantes en la vida de sus comunidades. Un factor común que comparten es la intención de conocerse mejor y de identificar qué aspectos pueden ser revisados para provocar mejoras.

Reconocemos el esfuerzo y la dedicación brindada para abordar la encuesta y agradecemos la confianza que depositaron en el Joint y en el equipo profesional que llevó adelante este trabajo.

Anhelamos que sirva para mejorar la práctica cotidiana, para generar nuevos aprendizajes, para inspirar a muchas otras instituciones y para fortalecer los lazos entre las distintas comunidades judías de América Latina.

Sergio Widder

Director Regional para América Latina
American Jewish Joint
Distribution Committee



PREFACIO

Este Estudio de Benchmarking 2023, cuyas conclusiones se exponen en el presente Informe, fue impulsado por el Joint Distribution Committee para Latinoamérica (JDC) a propuesta de AMIA –Comunidad Judía de Buenos Aires– como una nueva edición de los anteriores procesos de benchmarking realizados en 2012 y 2014. Como en las previas ediciones, el actual proyecto fue diseñado metodológicamente y llevado adelante por el equipo profesional de la consultora Pablo Kanterewicz y Asociados.

El estudio se generó durante 2023 con el objeto de conocer y compartir, con fines de aprendizaje y fortalecimiento organizacional, el actual nivel de madurez de la gestión y las buenas prácticas implementadas en un núcleo representativo de organizaciones líderes de la Comunidad Judía de diversos ámbitos de acción en Latinoamérica, reconociendo como antecedentes los dos relevamientos similares, aunque más restringidos en su alcance, realizados en 2012 y 2014.

El JDC y el equipo consultor agradecen a los directivos y al staff profesional de las veinte organizaciones participantes de Argentina, Brasil, Chile, México, Uruguay y Venezuela, que se sumaron brindandon información y tiempo con generosidad, compromiso y apertura.

En qué consiste un benchmarking

El benchmarking es una metodología que se utiliza para comparar procesos y resultados de gestión entre diferentes organizaciones y destacar buenas prácticas institucionales.

El objetivo principal de un benchmarking es que las organizaciones que participan puedan identificar oportunidades de mejora a partir de conocer y comparar su estado de situación con respecto a otras organizaciones y, en particular, con relación a aquellas que se destacan por la calidad de su gestión.

Objetivos del presente estudio

El propósito de este estudio es, con la coordinación del JDC, contribuir al fortalecimiento de las instituciones de la Comunidad Judía de Latinoamérica mediante:

- La identificación y captura de oportunidades de mejora de su gestión por parte de las instituciones que participen de este proyecto;
- El establecimiento y/o potenciación de redes de cooperación entre las organizaciones participantes;
- La transferencia de know-how de gestión.

Beneficios para los participantes

Los principales beneficios para las organizaciones participantes, que derivan de su participación en este estudio, incluyen:

- Conocer el nivel de desarrollo alcanzado, en diferentes aspectos de la gestión organizacional, tomando como referencia estándares internacionales de excelencia.
- Identificar oportunidades de desarrollo a partir de la comparación con las mejores prácticas relevadas en el conjunto de las organizaciones participantes.
- Cotejar sus indicadores de performance en relación con los del conjunto de las instituciones participantes.



Aspectos metodológicos

El estudio constó de un relevamiento cualitativo y cuantitativo de los principales ámbitos que hacen a los procesos de gestión organizacional.

Se identificaron trece dimensiones clave de gestión y se elaboraron cuestionarios que abarcaron los principales aspectos de cada una de ellas. Las dimensiones en las que se focalizó el estudio fueron:

1. Gobernanza y liderazgo de la organización
2. Destinatarios de los servicios que presta la organización
3. Personas rentadas que integran la organización
4. Voluntarios
5. Prestadores de servicios
6. Compras y proveedores
7. Procesos de la organización
8. Económico-financiera
9. Gestión de la información
10. Activos tangibles
11. Redes asociativas
12. Medio ambiente y recursos naturales
13. Responsabilidad social

Para cada dimensión, se identificaron las prácticas más relevantes y se diseñó el correspondiente cuestionario, mediante el que se relevó el nivel de aplicación de esas prácticas y, en algunos casos, se incluyeron preguntas dirigidas a obtener una caracterización de la gestión.

Se solicitó, para cada dimensión, una síntesis de las principales iniciativas que cada organización puso en marcha en los últimos tres años, y se consultó por el empleo de indicadores asociados a los aspectos de gestión relevados. Asimismo, se proveyó un espacio para ampliar la información o formular aclaraciones que los participantes consideraran pertinentes.

En cada dimensión, se solicitó a las instituciones una autoevaluación de su gestión en el correspondiente ámbito de gestión a efectos exclusivamente de aportar a su mejor interpretación de su posicionamiento en el contexto.

Finalmente, se consultó a los participantes sobre su interés para conformar y/o potenciar redes de cooperación con otras organizaciones a fin de ampliar y/o compartir know how y/o colaborar con el fortalecimiento de la gestión de otras organizaciones, para cada uno de los ámbitos de gestión tratados.

La información que brindó cada organización fue tratada con total confidencialidad. Esto significa que, en los informes que recibe cada participante, puede identificar sus propios resultados y su posición comparativa con el conjunto, pero no podrá individualizar a qué instituciones corresponden los otros resultados.



Cómo leer los informes

A esta introducción le siguen 13 documentos, cada uno de los cuales corresponde a una de las dimensiones estudiadas.

Como podrá apreciarse, casi toda la información relevada se presenta gráficamente, ya sea en gráficos de torta o bien de barras, en los que se visualiza la distribución porcentual de respuestas a cada pregunta del cuestionario. Además, se transcriben las iniciativas relevantes y los listados de indicadores mencionados por los participantes.

Al finalizar la presentación de los resultados de cada dimensión se acompaña, a modo de síntesis, comentarios que ilustran algunos aspectos destacables. Asimismo, se incluye un apartado en el que se presentan las mejores prácticas identificadas internacionalmente, a fin de contribuir a que cada organización pueda elaborar su propia reflexión e identificar sus oportunidades de mejora en función de su situación actual reflejada en sus respuestas, el conocimiento a que accede sobre el nivel de gestión del conjunto de los participantes y su propia autoevaluación.

GLOSARIO

- **Análisis FODA** (también conocido como DAFO): análisis estratégico de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
- **Aportantes, donantes o benefactores:** Personas físicas o entidades privadas o públicas que aportan sin contraprestación: dinero, bienes o servicios.
- **Benchmarking:** Comparación de prácticas, procesos y/o resultados con aquellos que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector al que pertenece la organización.
- **Capital humano rentado:** Personal remunerado en relación de dependencia con la organización.
- **Destinatarios:** Personas que reciben servicios gratuitos o de pago que brinda una organización. Por ejemplo: alumnos de escuelas y sus familiares, residentes de Hogares y sus familiares, asistentes a cursos/talleres, beneficiarios registrados de programas sociales, contratantes de servicios de sepelios, socios que participan en actividades deportivas, propietarios/inquilinos de propiedades en clubs de campo, etc.
- **Dirección profesional:** Director Ejecutivo, Gerente General u otra figura similar, cabeza del equipo (staff) profesional rentado de la organización
- **Equipo de Dirección:** Grupo conformado por la Dirección profesional y sus reportes directos.
- **Gestión ambiental:** La gestión ambiental comprende tanto el cuidado del medio ambiente (incluyendo la gestión de residuos, reciclaje, utilización de materiales reciclados y no contaminantes, polución, forestación/reforestación, ruidos, contaminación de suelos, etc.) así como el uso racional de recursos naturales tales como energía, agua, papel, etc.
- **Indicador:** Instrumento de medición que permite cuantificar el desempeño de los procesos y/o servicios.
- **Misión:** Propósito principal o razón de ser de una organización
- **ODS:** Los Objetivos de Desarrollo Sostenible u Objetivos Globales son 17 objetivos globales interconectados diseñados para ser un plan para lograr un futuro mejor y más sostenible, establecidos en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas
- **Prestadores:** Personas, grupos u organizaciones contratados (formalmente o no) que brindan servicios a los socios y/o destinatarios (internos o externos) en contacto con ellos en nombre de la institución. Excluye personal rentado y voluntarios. Ejemplos (no excluyentes): profesionales que brindan asesoramiento letrado, contable, organizacional, auditores, servicios de limpieza, de mantenimiento, concesionarios de comedores/confiterías, animadores culturales, dictado de cursos/talleres, servicios de traslado de personal interno o destinatarios externos, acompañantes terapéuticos, etc.
- **Responsabilidad Social:** Las acciones de responsabilidad social son las que realizan las organizaciones para colaborar en la mejora de la calidad de vida de la sociedad en un sentido amplio, excediendo los servicios específicos que brindan a los propios destinatarios de sus servicios
- **Sistemático:** Aplicación de enfoques o metodologías bien ordenados, repetitivos, que usan datos e información en forma tal de hacer factibles mejoras y aprendizajes.
- **Valores:** Principios rectores que determinan cómo la organización espera que sus integrantes actúen.
- **Visión:** Imagen ideal hacia la cual desea evolucionar una organización.
Personas que aportan trabajo no rentado que podría ser realizado por empleados. El alcance de esta definición a los efectos de este relevamiento excluye a voluntarios integrantes del cuerpo de gobierno de la organización (miembros de la Comisión Directiva o Consejo de Administración).

INDICE



Prefacio

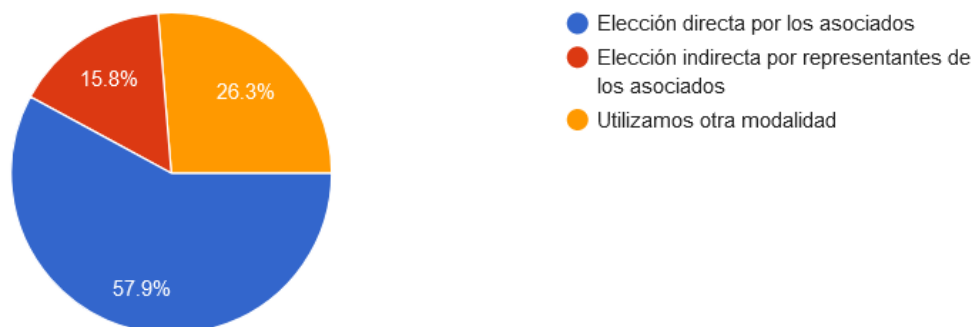
1. Gestión de gobernanza y liderazgo
2. Gestión de destinatarios
3. Gestión del capital humano rentado
4. Gestión de voluntarios
5. Gestión de prestadores
6. Gestión de compras y proveedores
7. Gestión de procesos
8. Gestión económico-financiera
9. Gestión de los recursos de información
10. Gestión de activos tangibles
11. Gestión de redes asociativas
12. Gestión ambiental
13. Responsabilidad social

1.

GESTIÓN DE GOBERNANZA Y LIDERAZGO

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 19 organizaciones participantes.¹

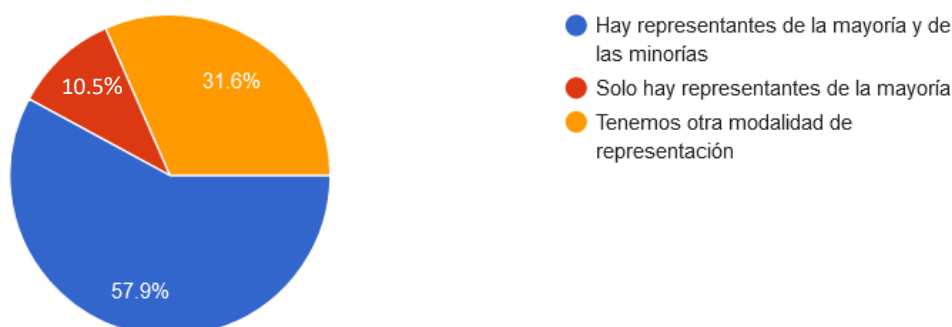
1. ¿Cómo son elegidos los integrantes de la Comisión Directiva (CD)?



Otras modalidades de elección de los integrantes de las Comisiones Directivas detalladas por algunas organizaciones participantes:

- Los eligen las comisiones saliente y entrante y son aceptados en asamblea.
- Al inicio, cada institución, por estatutos, nominó candidatos y luego se siguió a nivel interno renovando cada tres años presidente y el resto estable.
- Los integrantes de la CD son elegidos por elección indirecta por representantes de los asociados. En particular, la Asamblea de Representantes de Asociados (RAT), que consta de un total de 114 miembros (90 titulares y 24 suplentes), es la que elige a los miembros de la CD.
- Los integrantes son elegidos a través de referidos y conocidos a nivel social comunitario priorizando un perfil tanto personal como profesional que aporte significativamente a los fines sociales/humanos que los convoca para el trabajo en la institución. Suelen hacer hincapié en los valores morales de los candidatos que se proponen a la hora de ser aceptados para el trabajo voluntario de gobernanza.
- Son nombrados por las instituciones centrales.

2. ¿Cómo está conformada la Comisión Directiva?



¹ No se recibieron respuestas de 1 organización para este cuestionario.

Comentarios / aclaraciones aportados por algunas organizaciones:

- Los actuales integrantes elaboraron procedimientos para incorporar nuevos integrantes.
- Cabe aclarar que se realizó un cambio de gestión en la Dirección Ejecutiva hace 2 años.

3. ¿Cuál es la distribución por género de los integrantes de la Comisión Directiva?

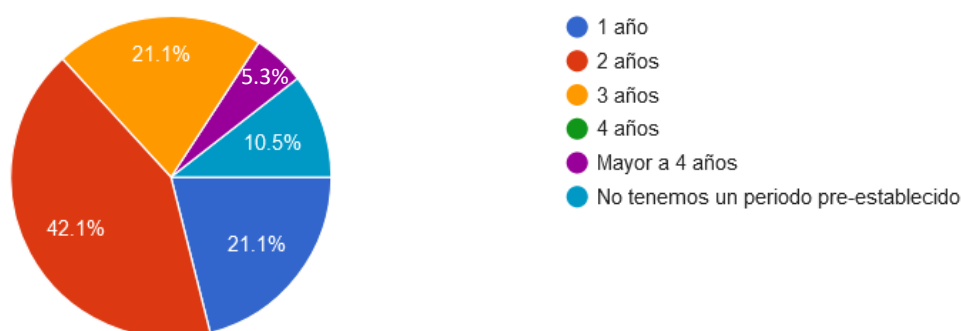
Según lo reportado por las 19 organizaciones participantes, el índice de diversidad de género de los integrantes de la Comisión Directiva (medido como % promediado de mujeres que lo integran) resulta ser del 27%.

4. ¿Cómo es la distribución etaria actual de los integrantes de la Comisión Directiva?

Seguidamente se muestra la distribución porcentual de los diferentes grupos etarios, de acuerdo a los datos brindados por 19 organizaciones participantes

	COMISIONES DIRECTIVAS - DISTRIBUCIÓN POR GRUPO ETARIO (EN %)				
	Menor de 35 años	Entre 36 y 50 años	entre 51 y 65 años	Entre 66 y 75 años	Mayor a 75 años
Promedio 19 organizaciones	7,9	29,6	45,3	13,2	4,0

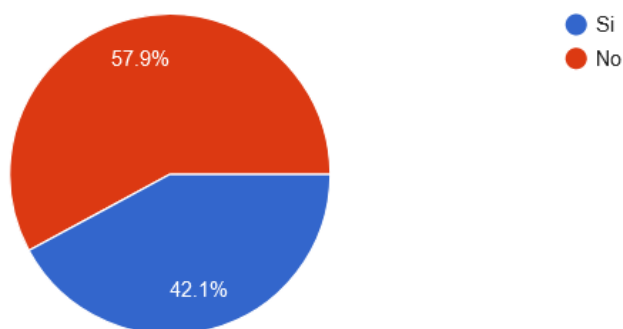
5. ¿Con qué periodicidad se realizan elecciones para renovar total o parcialmente a los integrantes de la Comisión Directiva?



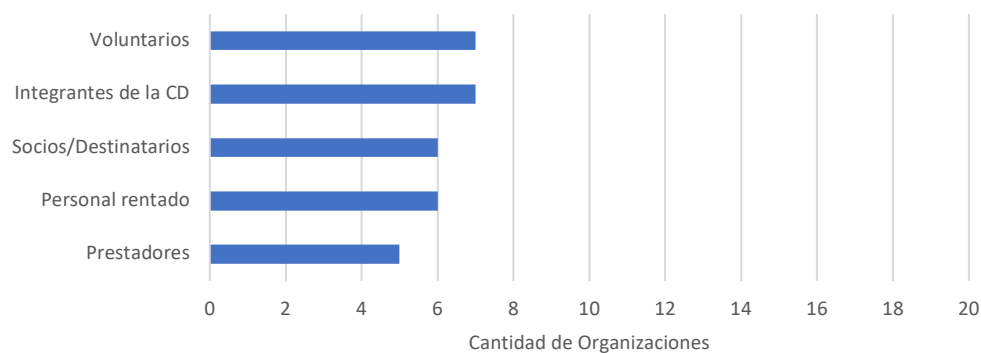
6. ¿Cuentan con alguno/s de los siguientes documentos vigentes?

- Misión de la institución: el 100% de los participantes declara tenerla.
- Visión institucional: el 90% de los participantes indica que está definida.
- Declaración de valores institucionales: el 68% de las organizaciones manifiesta contar con ella.

7. ¿Tienen un código de ética/conducta vigente?



8. El Código de ética/conducta vigente de la organización alcanza a:



9. ¿Realizan análisis FODA o similar?



10. ¿Hacen análisis de los diferentes tipos de riesgos que podrían afectar a la organización?



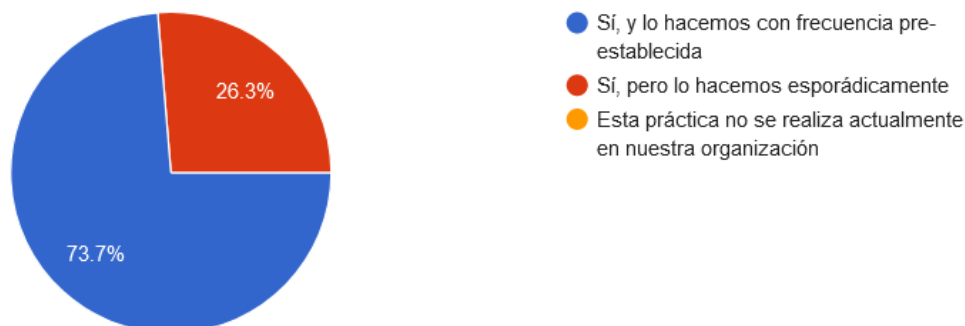
11. ¿Tienen planes para prevenir y/o mitigar eventos no planeados con impacto significativo en...?



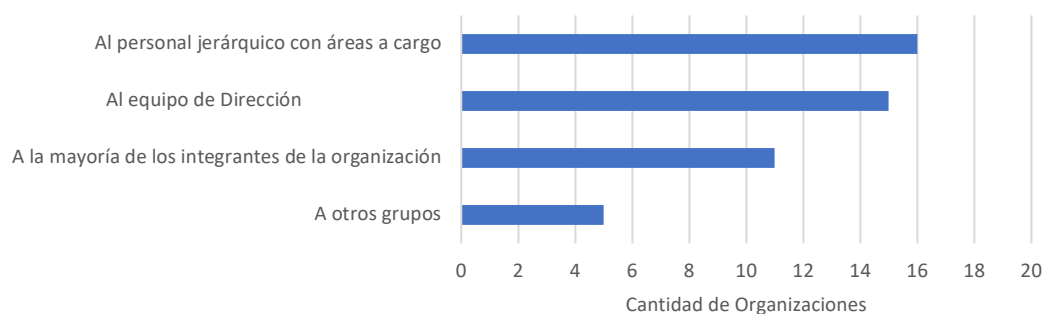
12. ¿Cuentan con una metodología para gestionar eventuales crisis con alto impacto?



13. ¿Tienen un proceso formal de planeamiento institucional?



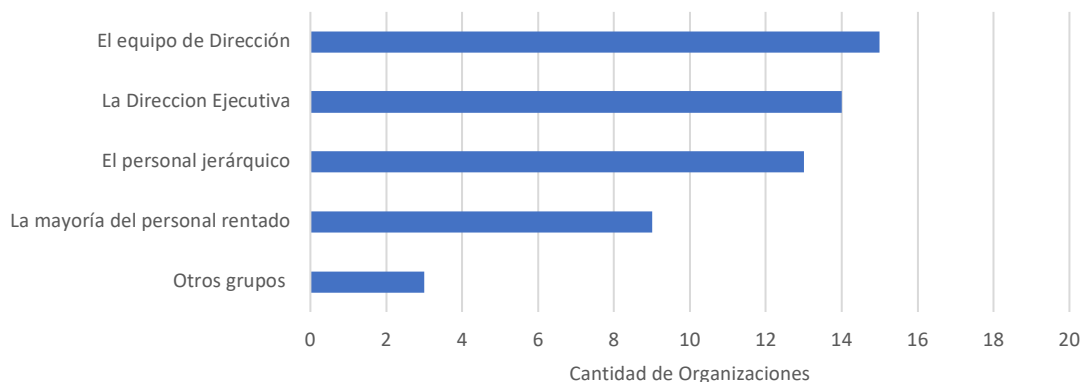
14. ¿A quiénes comunican los planes institucionales dentro de la organización?



Algunas organizaciones señalan que comunican sus planes institucionales también a:

- Aliados estratégicos.
- Presidentes de todas las instituciones comunitarias a las que representan y que eligen a la junta directiva.
- Delegados y voluntariado.
- Comisión Directiva y voluntarios.
- Socios y empleados.

15. Se establecen objetivos de logro para:



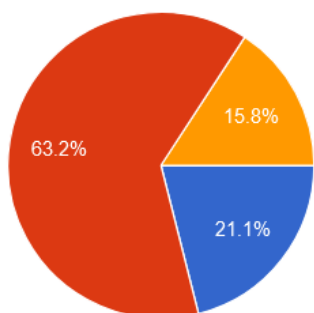
Algunas organizaciones señalan que establecen objetivos de logro también para:

- Comités Voluntarios y Profesionales.

Comentario de una organización en lo referente al establecimiento de objetivos de logro:

- Indicadores de éxito para conocer los resultados de una actividad puntual o de proyección anual.

16. ¿Cuál es el involucramiento de la Comisión Directiva en la gestión de la organización?

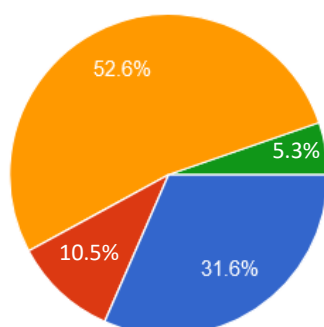


- La mayoría de las decisiones de las diferentes áreas funcionales son tomadas por integrantes de la CD
- La CD participa a través de algunos miembros sólo en aspectos clave de la gestión
- La gestión está delegada totalmente en la Dirección Ejecutiva y su equipo
- La CD se involucra en la gestión mediante otras modalidades

Se transcriben otras modalidades de involucramiento de la Comisión Directiva comentadas por algunas organizaciones:

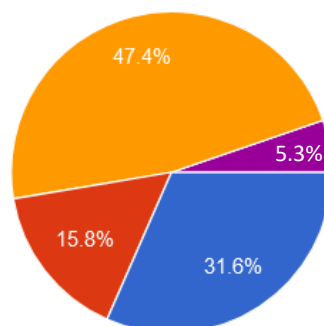
- En nuestra escuela, las decisiones pedagógicas y profesionales son tomadas exclusivamente por el equipo profesional. La CD participa en la toma de decisiones políticas y económicas, pero no se involucra en la gestión cotidiana institucional. Tenemos una clara diferenciación entre los roles profesionales y los voluntarios de la CD. Éstos son la última instancia de decisión en las decisiones políticas y económicas que discuten y consensúan con la dirección general que es el rol profesional más alto. Los voluntarios de la CD se organizan en una mesa Ejecutiva conformada por tres personas que trabajan junto a la Dirección General y coordinan al resto de la CD con quien la Dirección General también articula.
- Mayormente presidente, secretario y tesorero con director ejecutivo y staff de directores.
- Existen sub comisiones con representantes activos de la CD que profundizan junto a la Dirección Ejecutiva en aspectos particulares de dicho sub grupo. Por ejemplo: comisión de intendencia, asuntos económicos, RRHH, etc.

17. Las reuniones de trabajo entre la Comisión Directiva y el equipo de Dirección:



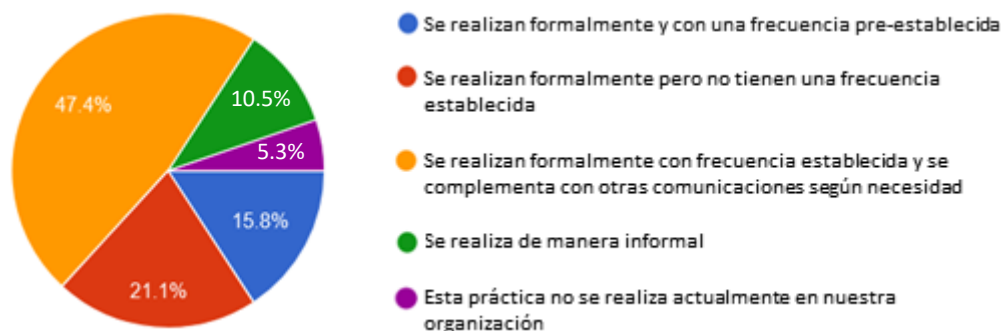
- Se realizan formalmente y con una frecuencia pre-establecida
- Se realizan formalmente pero no tienen una frecuencia establecida
- Se realizan formalmente con frecuencia establecida y se agregan reuniones según necesidad
- Se realizan de manera informal
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

18. Las reuniones de trabajo entre la Dirección Ejecutiva y el equipo de Dirección que le reporta:



- Se realizan formalmente con frecuencia pre-establecida
- Se realizan formalmente según sea necesario
- Se realizan formalmente con frecuencia establecida y se agregan reuniones según necesidad
- Se realizan de manera informal
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

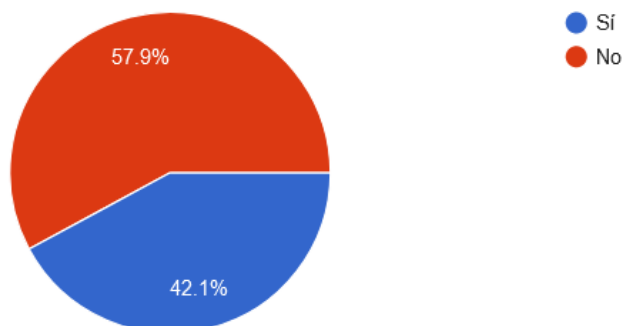
19. La comunicación entre el Director Ejecutivo y el conjunto de los integrantes de la organización:



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión de gobernanza y liderazgo desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de polifuncionalidad de los profesionales. • Renovación generacional en el equipo docente y directivo. • Articulación entre áreas y niveles de la organización. • Desarrollo de estrategias de posicionamiento institucional. • Plan de mejora en innovación educativa. • Formación permanente del personal. • Reconfiguración de equipos de trabajo. • Capacitaciones a la CD sobre gobernanza. • Reuniones diarias de equipo. Reuniones permanentes de la CD. • Involucramiento en las actividades de la organización y visibilización a nivel comunitario de los miembros de la CD. • Trabajo con asesores externos vinculados al plan institucional. • Trabajo con asesores externos en desarrollo de recursos. | <ul style="list-style-type: none"> • Formación y capacitación del cuadro de relevo de dirigentes. • Inclusión social comunitaria de la institución a miembros de la comunidad judía. • Reuniones quincenales de la CD. Reuniones semanales del Consejo Profesional. • Capacitaciones orientadas al personal de Dirección. • Empowerment de cada profesional. • Metas ASG (Ambientales, Sociales y Gobernanza) y capacitación on-line. • Profesionalización de áreas, gestión de voluntariado. • Modelo de gestión a través de sub-comisiones de la CD con monitoreo profesional. • Monitoreo de tablero de objetivos. • Reuniones semanales de gestión compartida entre profesionales y comisión directiva. • Ampliación del nivel de representación de mayorías y minorías. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión de gobernanza y liderazgo:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión de gobernanza y liderazgo citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Nivel de logro de objetivos de recaudación.• Índices de participación de instituciones adheridas.• Seguimiento de egresados. Resultados de entrevistas en profundidad. Comparación con resultados de años anteriores.• Resultados de evaluación de calidad y cantidad de actividades y niveles de participación como así también de las inversiones de infraestructura y gestión de cobranza ordinaria y extraordinaria.• Cantidad de premios y distinciones. | <ul style="list-style-type: none">• Resultados de las dimensiones Liderazgo y Comunicación de la encuesta de clima laboral.• Evolución de cantidad de alumnos.• Resultados económicos.• Resultados académicos.• Resultados financieros (costos por rubro).• Ocupación del Hogar.• Tasas de error en la atención.• Promoción de nuevos dirigentes.• % de dirigentes por género.• Niveles de autonomía profesional. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o a tener en cuenta sobre las prácticas de gobernanza y liderazgo aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- El índice de diversidad de género promedio del conjunto de las organizaciones que participaron del relevamiento a nivel de las Comisiones Directivas resulta ser del 27% (medido como % promediado de mujeres que la integran).
- Según la información brindada por los participantes, se concluye que, a nivel del conjunto de las organizaciones comunitarias, el mayor porcentaje de miembros de las CD (aproximadamente un 50%) se concentra en el segmento de entre 51 y 65 años, seguido por el segmento de entre 36 y 50 años (en el orden del 25%) y en menor medida, por el segmento de entre 66 y 75 años (14%). Los mayores de 75 años y los menores de 35 años están representados, en ambos casos, en promedio, en el orden del 5% del total de los integrantes de las CD.
- Todas las instituciones participantes han establecido su misión institucional; el 90% de ellas ha definido, además, su visión y un 68% manifiesta contar con una declaración de valores. Un 42% de las organizaciones indica contar con códigos de ética/conducta, los que tienen diferente alcance a sus partes interesadas.
- Del 95% de las organizaciones que manifiestan realizar análisis estratégicos utilizando herramientas tales como FODA o similares, únicamente el 31,6% lo hace con frecuencia establecida.
- El 52,6% de los participantes realiza sistemáticamente análisis de los diferentes tipos de riesgos que podrían afectar a la organización (los restantes declaran hacerlo esporádicamente).
- Del 53% de participantes que manifiesta contar con metodologías para gestionar crisis de alto impacto, sólo el 21% las mantiene sistemáticamente actualizadas y casi la mitad de las organizaciones manifiesta no contar con metodología alguna.
- El 73% de las instituciones cuenta con procesos formales de planeamiento institucional y la mayoría refiere establecer objetivos de logro para, al menos, los niveles de dirección y el personal jerárquico.
- El 42% de las organizaciones refiere utilizar indicadores relativos al seguimiento de su gestión de gobernanza y liderazgo.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión de gobernanza y liderazgo**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

Cuentan con:

- Declaraciones actualizadas de su visión, misión y valores, y las comunican interna y externamente por los medios que consideran adecuados, incluyendo su publicación en el sitio web y en redes sociales.
- Códigos de ética y conducta y/o manuales de comportamiento, que alcanzan a todas las partes interesadas pertinentes y son refrendados por (al menos) el personal rentado, los voluntarios, sus prestadores y aquellos proveedores relevantes.

Desarrollan, establecen y actualizan de modo sistemático:

- Procesos formales de planeamiento institucional con periodicidad establecida incluyendo, al menos, la realización y actualización de análisis FODA y/o similares (para identificar y priorizar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) que tienen en cuenta para trazar sus planes de acción a corto y mediano plazo; asimismo, comunican sus planes institucionales a las partes interesadas pertinentes según corresponda.
- Análisis de los diferentes tipos de riesgos que podrían afectar a la organización y mantienen planes para prevenir y/o mitigar eventos no planeados con impacto significativo en lo económico-financiero, en las personas, en los activos tangibles e intangibles, en el medio ambiente y en la continuidad de la organización.
- Metodologías para gestionar eventuales crisis con alto impacto.
- Objetivos de logro que despliegan para los diferentes niveles de conducción incluyendo, al menos, a la Dirección Ejecutiva, los niveles de conducción, el personal jerárquico y la mayor parte del personal rentado.

Llevan a cabo reuniones formales de trabajo y/o comunicación con frecuencia pre-establecida y complementariamente según necesidad:

- Entre la Comisión Directiva y la Dirección Ejecutiva.
- Entre la Dirección Ejecutiva y el equipo de dirección que le reporta.
- Entre la Dirección Ejecutiva y el conjunto de los integrantes de la organización.

Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión de gobernanza y liderazgo, en el corto, mediano y largo plazo.

Evalúan su gestión de gobernanza y liderazgo y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

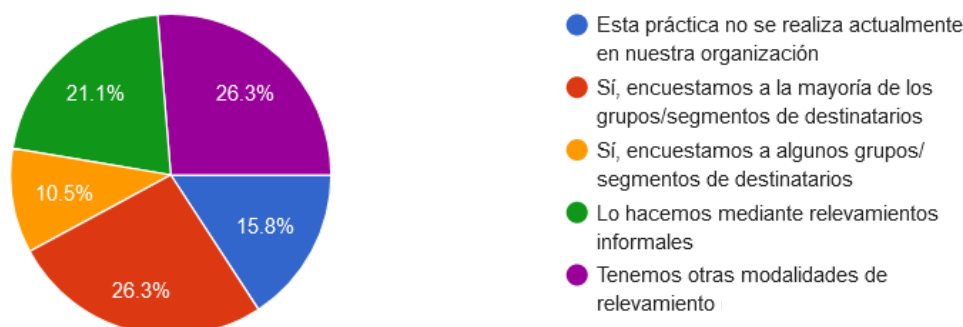
Aseguran el cumplimiento de todos los requisitos legales y regulatorios aplicables a la organización.

2.

GESTIÓN DE DESTINATARIOS

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 19 organizaciones participantes.¹

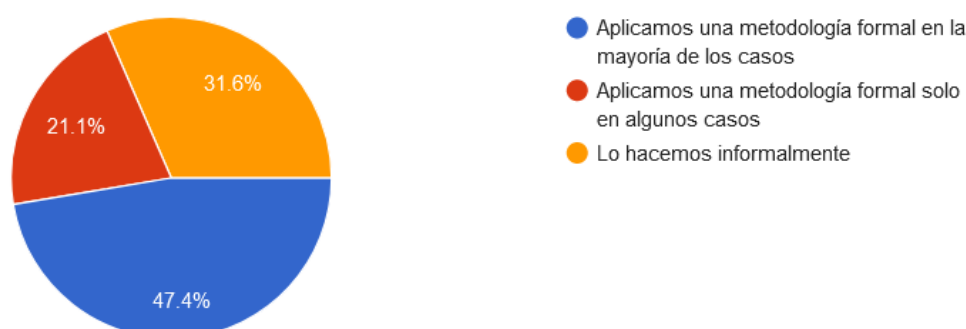
1. ¿Relevan las características, necesidades y expectativas de los destinatarios?



Seguidamente, se listan otras modalidades de relevamiento expresadas por algunas organizaciones:

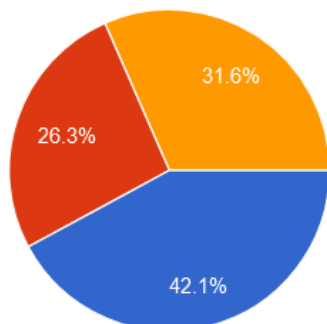
- El equipo de dirección escolar está en permanente contacto con familias, se realizan entrevistas individuales toda vez que es posible. También se han realizado focus groups y encuestas a familias sobre algunos de los servicios que presta la escuela.
- Focus groups y entrevistas individuales.
- Encuestas, entrevistas, encuentros con formadores de opinión, etcétera. Cada área releva según su propio registro.
- Se realizan entrevistas exhaustivas pre-ingreso para relevar las necesidades y demandas del usuario que se acerca y luego post ingreso para conocer la satisfacción en su adaptación y aspectos a ajustar. Durante todo el tiempo que viven con nosotros en la residencia existe un canal directo de comunicación con el cliente.

2. ¿Cómo diseñan/modifican e implementan los servicios que prestan a sus destinatarios?



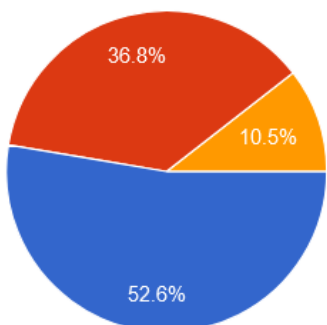
¹ No se recibieron respuestas de 1 organización para este cuestionario.

3. ¿Consideran las expectativas, necesidades y características de sus destinatarios para diseñar/modificar e implementar los servicios que les prestan?



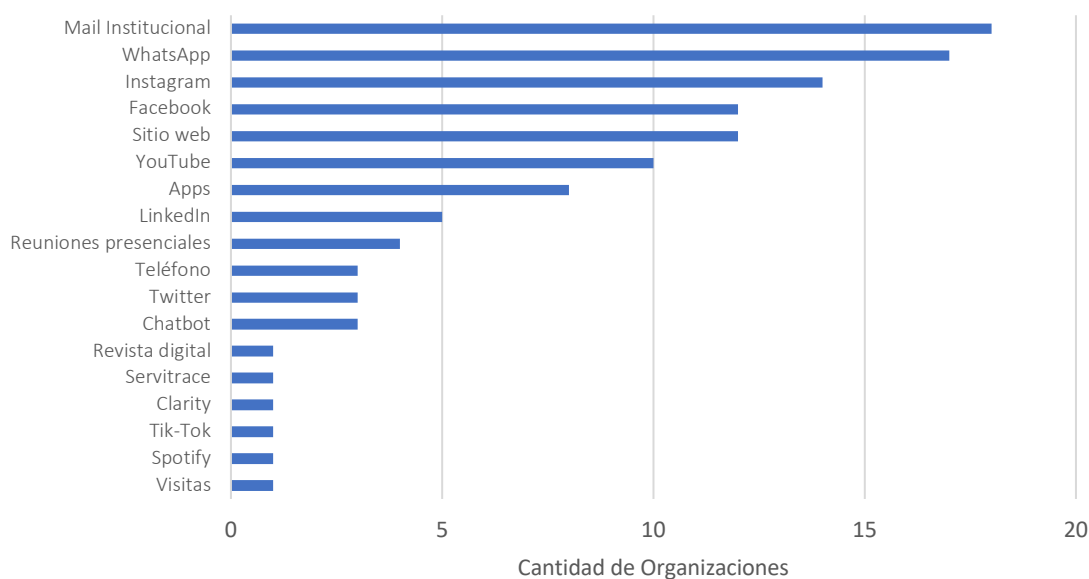
- Sí, lo hacemos en la mayoría de los casos utilizando una metodología formal
- Lo hacemos aplicando una metodología formal solo en algunos casos
- Lo hacemos, pero de manera informal.
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

4. ¿Proveen canales de contacto (presenciales y/o basados en tecnologías de comunicación, plataformas y redes), diferenciados y/o adecuados a las características de cada segmento / grupo atendido?



- Sí, adecuamos o diferenciamos los canales de contacto según las características de cada segmento / grupo de destinatarios
- Diferenciamos los canales de contacto para alguno/s de los segmentos/grupos de destinatarios
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

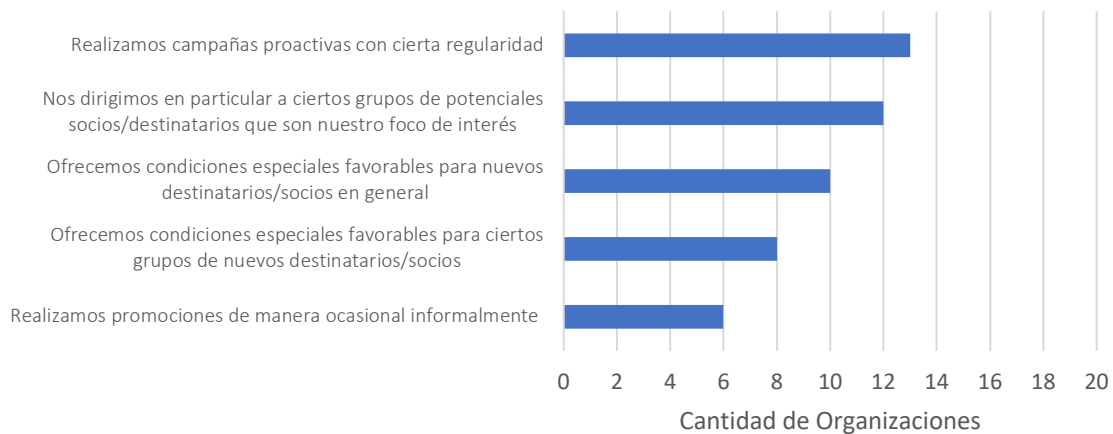
5. ¿Qué canales utilizan para comunicarse con los destinatarios?



Comentario sobre canales de comunicación con destinatarios, compartido por una organización:

- Estamos contratando chatbot para 2024.

6. ¿Cómo promueven la incorporación de potenciales socios/destinatarios?



Otras modalidades de promoción de incorporación de destinatarios referidas por algunas organizaciones:

- Articulamos con otras organizaciones de la sociedad civil la derivación de personas/familias.
- Según el servicio, realizamos campañas cuando tenemos disponibilidad de cupos. Funciona según capacidades/disponibilidades de apoyo que tenga nuestra organización.

Comentarios compartidos por algunas organizaciones:

- No nos focalizamos en destinatarios que paguen por los servicios.
- Existe la modalidad de becas a todo destinatario que pruebe su falta de recursos, tanto el potencial usuario como su familia directa, se analiza toda la información y entran pagando lo que se resuelve para este caso en particular.

7. ¿Qué canales utilizan para promocionar la incorporación de potenciales socios / destinatarios?



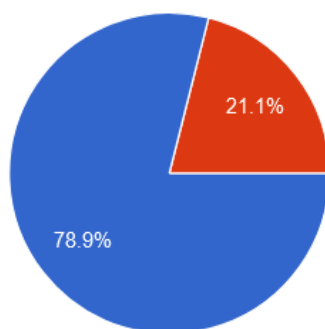
Otros canales usados por algunas organizaciones para promover la incorporación de destinatarios:

- Referidos por familias de los alumnos.
- Campañas de promoción en organizaciones comunitarias.
- Comunicaciones y reuniones presenciales con integrantes de la comunidad escolar.
- Cartelería, folletería en sedes o en otras organizaciones y notas en medios comunitarios y no comunitarios.
- A través de mensajes en ceremonias y actividades transmitidas en YouTube.
- Campañas de acercamiento a personas no activas en la comunidad.

8. ¿Capacitan en técnicas de atención al personal de contacto con los destinatarios?

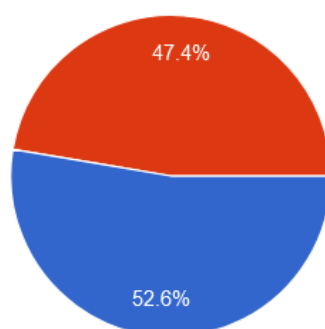


9. ¿Registran las inquietudes, quejas y/o reclamos de destinatarios?



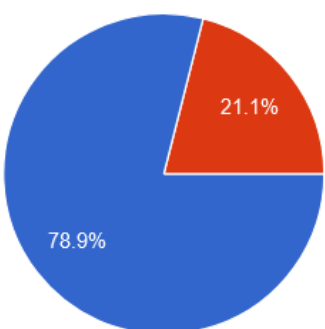
- Sí, lo hacemos en la mayoría de los casos
- Lo hacemos, pero solo en algunos casos
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

10. ¿Analizan las quejas y reclamos presentados por destinatarios y, en los casos pertinentes, toman acciones para erradicar las causas?



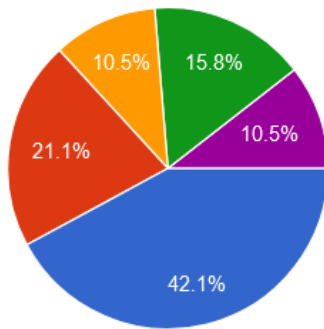
- Sí, lo hacemos aplicando una metodología sistemática
- Lo hacemos, pero de manera asistemática
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

11. ¿Mantienen informados a los destinatarios sobre la resolución de sus quejas/reclamos?



- Sí, lo hacemos en la mayoría de los casos
- Lo hacemos, pero solo en algunos casos
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

12. ¿Relevan el nivel de satisfacción de los destinatarios con la institución y sus servicios?

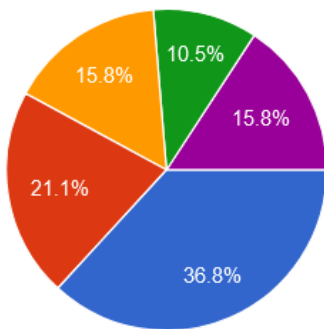


- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización
- Sí, encuestamos a la mayoría de los grupos/segmentos de destinatarios
- Sí, encuestamos algunos grupos/segmentos de destinatarios
- Lo hacemos mediante relevamientos informales
- Tenemos otras modalidades de relevamiento

Otras modalidades de relevamiento del nivel de satisfacción de destinatarios mencionadas por algunas organizaciones:

- El equipo de dirección escolar está en permanente contacto con familias, se realizan entrevistas individuales toda vez que nos es posible. También se han realizado focus groups y encuestas a familias sobre algunos de los servicios que presta la escuela.
- Se detecta en el seguimiento con las personas por parte del equipo técnico.

13. ¿Relevan el nivel de intención de permanencia y/o de recomendación de los destinatarios?

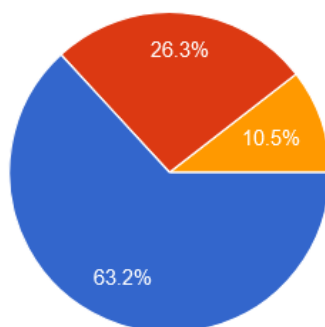


- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización
- Sí, encuestamos a la mayoría de los grupos/segmentos de destinatarios
- Sí, encuestamos a algunos grupos/segmentos de destinatarios
- Lo hacemos mediante relevamientos informales
- Tenemos otras modalidades de relevamiento

Otras modalidades de relevamiento de la intención de permanencia y/o recomendación de destinatarios, referidas por algunas organizaciones:

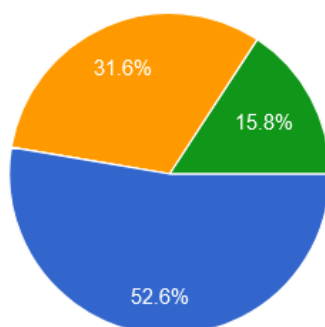
- Tenemos registro formal de cada una de las familias de la escuela a través de los directores, secretarías y mandos medios.
- No aplica a nuestra organización, ya que el nivel de permanencia depende del asesoramiento técnico del equipo profesional y la respuesta del usuario al proceso de trabajo. Las recomendaciones, más bien derivaciones, se dan a través de las organizaciones de trabajo en red.
- En nuestro público objetivo la permanencia es total ya que suelen vivir en el hogar hasta su fallecimiento.

14. ¿Analizan las razones de pérdida / incremento de la cantidad de destinatarios de la institución?



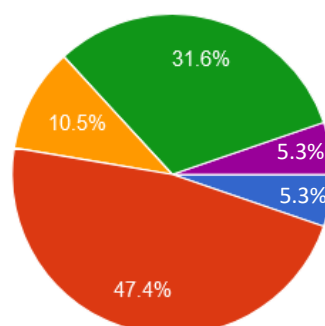
- Sí, lo hacemos regularmente
- Sí, lo hacemos, pero esporádicamente
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

15. ¿Analizan las razones de variaciones en el nivel de aceptación de los destinatarios respecto de los diferentes servicios que brinda la organización?



- Sí, lo hacemos regularmente para la mayoría de los servicios brindados
- Lo hacemos regularmente para algunos de los servicios brindados
- Lo hacemos, pero de manera asistemática
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

16. ¿Otorgan becas / subsidios a destinatarios de los servicios de pago?

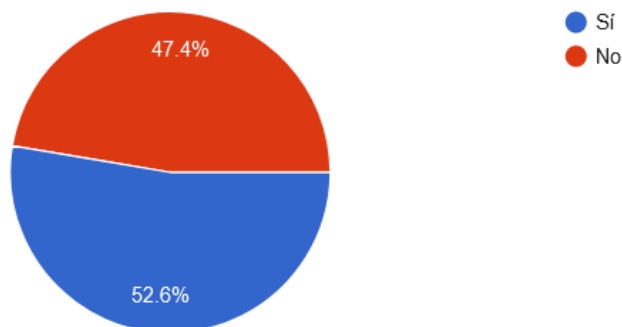


- Sí, a menos del 10% de los destinatarios
- Sí, a más del 10% y hasta el 30% de los destinatarios
- Sí, a más del 30% y hasta el 50% de los destinatarios
- Sí, a más del 50% de los destinatarios
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión de las relaciones con los destinatarios desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del proyecto bilingüe para responder mejor a las necesidades y demandas de nuestros destinatarios. • Consolidación de la solidez en el plan de estudio. • Cambios en la concesión de transporte escolar y comedor. • Reuniones con familias nuevas. • Actividades con potenciales alumnos de otras escuelas. • Acciones que promueven el sentido de pertenencia hacia la institución. • Eficientización de canales de comunicación. • Mejoras en el proceso de comunicación institucional. • Realización de estudio sociodemográfico presencial de la población usuaria para establecer el perfil de población atendida y sus problemáticas • Análisis mensual de las prestaciones otorgadas (medicamentos, becas escolares, indumentaria, ayuda psico- | <ul style="list-style-type: none"> social, entre otros) y de las necesidades de las familias. • Ordenamiento y actualización de base de datos. • Sistema de Inquietudes, Quejas y Reclamos . • Metodología NPS (Net Promoter Score). • Procedimientos. • Auditoría interna. • Política de servicios gratuitos . • Creación del departamento de protección comunitaria. • Campañas para posibles adherentes de diferentes partes del mundo a través de un aporte mensual o único. • Encuestas de satisfacción. • Reuniones para obtener feedback de nuevas posibles propuestas de gran alcance. • Adecuación de canales de comunicación para el segmento de personas mayores. • Programas de becas y subsidios para participar en diversas actividades. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión de destinatarios:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión de destinatarios citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">● Seguimiento de egresados y de ingresos a otras escuelas.● Resultados de entrevistas en profundidad con familias.● Evolución de matrícula a nivel general y por nivel.● Cantidad de entrevistas anuales de admisión.● Cantidad de altas y bajas.● Motivos de altas y bajas.● Usuarios por áreas de prestación (alimentación, vivienda, salud, educación, laboral, transporte, otros). | <ul style="list-style-type: none">● Grado de dependencia del sistema (alto, medio, bajo).● Registro de becados y porcentajes a través del tiempo.● Nivel de lealtad.● Nivel de satisfacción.● Cantidad de destinatarios.● Niveles de participación y de respuesta.● Evolución de la inscripción de aspirantes a ingresar a la escuela.● Evaluamos anualmente a todos los sectores que prestan servicios a los residentes |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o a tener en cuenta sobre las prácticas de gestión de destinatarios aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- Si bien el 85% de las organizaciones manifiesta relevar de una u otra forma las necesidades y expectativas de sus destinatarios, solo el 47,4% declara aplicar, en la mayoría de los casos, una metodología formal para diseñar, modificar e implementar sus servicios, pero únicamente el 42% aplica en la mayoría de los casos una metodología formal que considera las expectativas/ necesidades relevadas.
- Algo más de la mitad de las instituciones (52,6%) adecua o diferencia canales de contacto a las características de cada segmento de destinatarios; un 36,8% lo hace solo para algunos segmentos.
- Casi un 37% de las organizaciones capacita formalmente en técnicas de atención al personal de contacto con destinatarios, en tanto que un 26,3% de las organizaciones manifiesta no hacerlo.
- Si bien todas las organizaciones declaran registrar y analizar las quejas/reclamos de destinatarios y mantenerlos informados sobre su resolución, solo algo más de la mitad (52,6%) aplica una metodología sistemática para el análisis de los mismos y un 21% informa, solo en algunos casos, sobre la resolución de sus quejas/reclamos.
- Un 42% de las organizaciones indica que no releva el nivel de satisfacción de sus destinatarios con la institución y sus servicios y un 36,8% manifiesta no releva el nivel de intención y permanencia /recomendación de sus destinatarios. Las restantes instituciones declaran relevar estos aspectos, para la mayoría o para algunos segmentos de destinatarios, ya sea formal o informalmente.
- El 84,2 % de las instituciones analiza las razones de pérdida y/o incremento de la cantidad de destinatarios, aunque solo el 52,6% lo hace regularmente para la mayoría de los servicios que brindan.
- Un 95% de los participantes otorga becas y/o subsidios a destinatarios; casi la mitad (47,4%) los concede a entre el 10% y el 30% de sus destinatarios. Por su parte, un 31,6% de las organizaciones los otorga a más de la mitad de sus destinatarios.
- Algo más de la mitad de las instituciones (52,6%) declara llevar indicadores relativos a su gestión de destinatarios.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión de las relaciones con los destinatarios de sus servicios**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

En relación con las necesidades y expectativas de sus destinatarios:

- Relevan regularmente, como mínimo con la mayoría de los grupos o segmentos de destinatarios, las características, necesidades y expectativas de los mismos en relación con la organización y los servicios y/o productos que brinda, utilizando herramientas tales como encuestas, que pueden ser complementadas con grupos de enfoque (focus groups), entrevistas u otras.
- Aplican una metodología formal para diseñar / modificar / implementar los servicios que prestan a sus destinatarios, que cubre, al menos, a la mayoría de los casos.

Con respecto a la incorporación y el contacto con destinatarios:

- Promueven la incorporación de potenciales destinatarios por diferentes medios y a través de diferentes canales.
- Adecuan y/o diferencian sus canales de contacto (presenciales y/o basados en tecnologías de comunicación, plataformas y redes) según las características de cada segmento/grupo de destinatarios.
- Capacitan formalmente en técnicas de atención al personal de contacto con destinatarios.

En lo referente a las quejas y/o reclamos de destinatarios:

- Analizan de manera sistemática sus quejas y reclamos y, en los casos pertinentes, toman acciones para erradicar las causas.
- Mantienen informados a los destinatarios sobre la resolución de sus quejas/reclamos.

En relación con la permanencia y satisfacción de los destinatarios:

- Relevan de manera sistemática el nivel de satisfacción de los destinatarios con la institución y sus servicios, así como su nivel de intención de permanencia y/o de recomendación, mediante encuestas u otros medios que aseguren representatividad de, al menos, la mayoría de los grupos /segmentos.
- Analizan regularmente las razones de pérdida / incremento de la cantidad de destinatarios de la institución.
- Evalúan regularmente las razones de variaciones en el nivel de aceptación de los destinatarios respecto de, al menos, la mayoría de los servicios que les brinda la organización.

Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión de las relaciones con los destinatarios, en el corto, mediano y largo plazo.

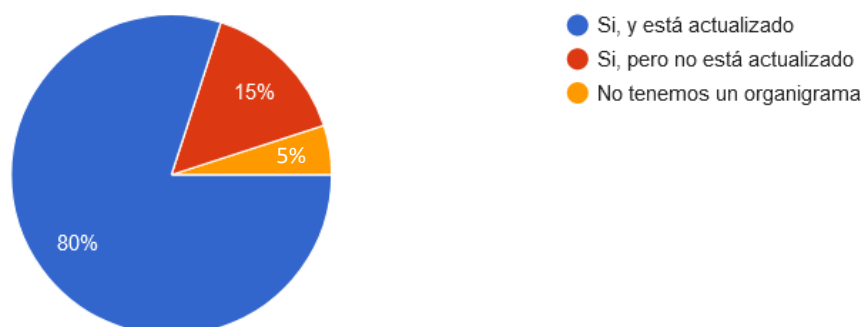
Evalúan su gestión de las relaciones con los destinatarios y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

3.

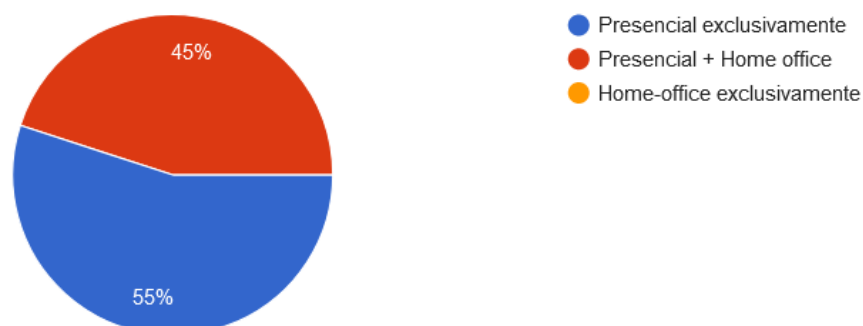
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO RENTADO

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 20 organizaciones participantes.

1. ¿Tienen un organigrama de la organización?



2. ¿Cuáles de las siguientes modalidades de trabajo existen?



3. ¿Cómo es la inducción a la institución para los nuevos empleados?



4. Con relación a la capacitación:



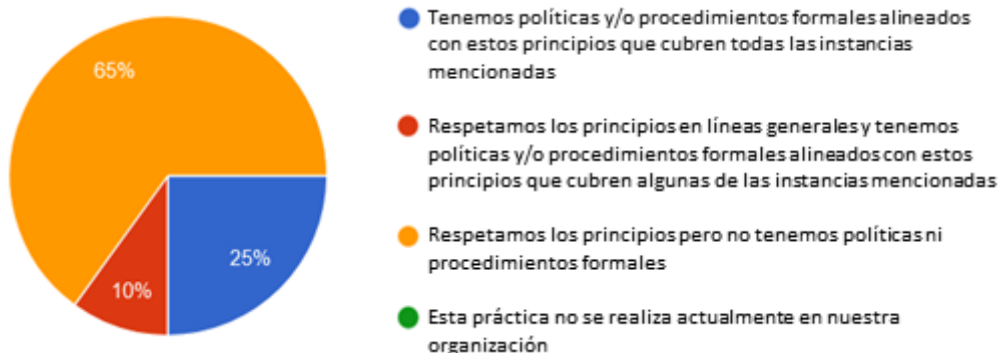
5. ¿Ofrecen pasantías de trabajo para estudiantes en la institución?



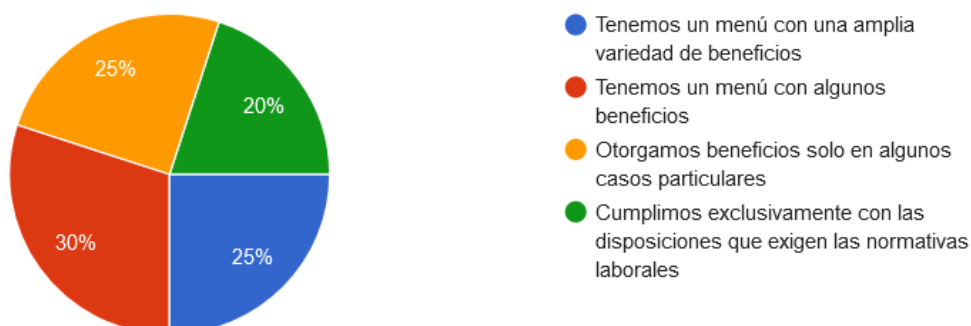
6. ¿Cuál es la distribución por género del equipo de dirección profesional? (Director Ejecutivo/a y sus reportes directos)

Según lo reportado por las organizaciones participantes, el índice de diversidad de género a nivel del equipo de dirección profesional (medido como % promediado de mujeres que lo integran) resulta ser del 55,1%

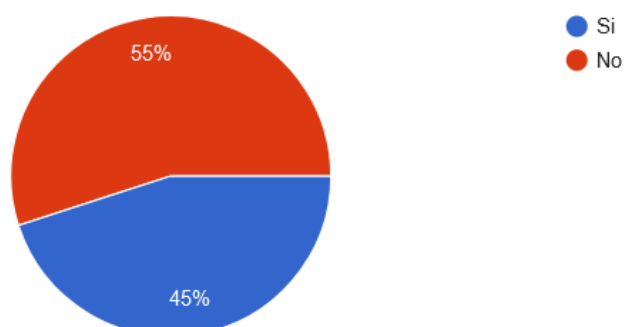
7. ¿Cómo consideran los principios de equidad de género, diversidad, igualdad de oportunidades y no discriminación, en el tratamiento de: incorporaciones, capacitación, desarrollo de carrera, remuneraciones y beneficios?



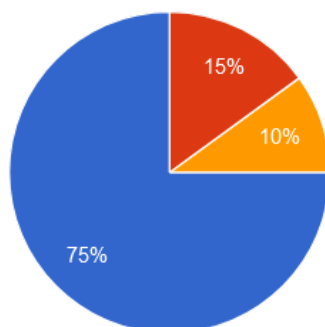
8. ¿Cómo consideran los beneficios para el personal rentado?



9. ¿Tienen cuadros de reemplazos para las posiciones clave?

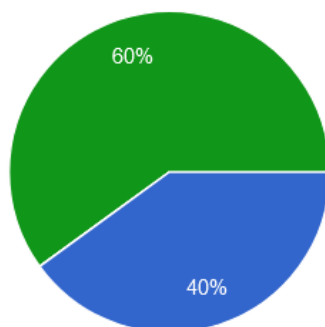


10. ¿Tienen descripciones de los puestos?



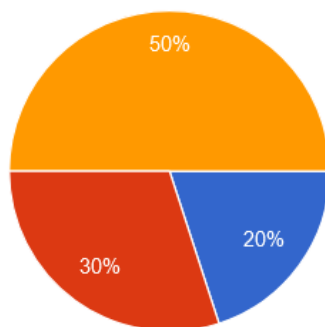
- Si para la mayoría de las posiciones
- Si, pero solo para puestos clave
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

11. ¿Tienen un sistema de gestión del desempeño?



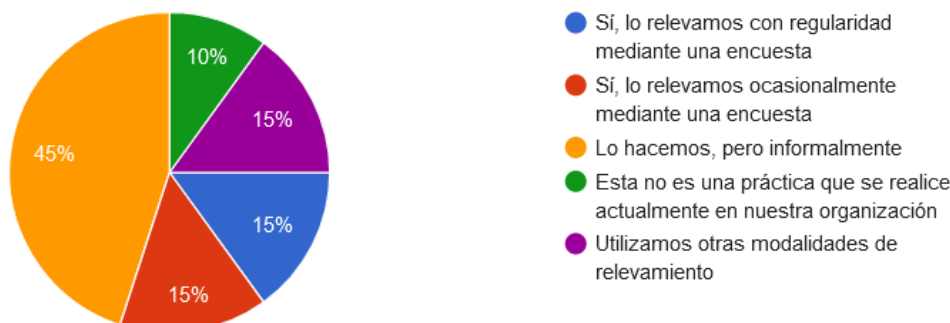
- Si y cubre a la mayoría de las posiciones
- Si, pero cubre las posiciones que las normativas laborales lo permiten
- No porque las disposiciones laborales no lo permiten
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

12. ¿Planifican el desarrollo de carrera de los integrantes de la organización?



- Si, lo hacemos con la mayoría de los empleados con potencial de crecimiento
- Si, lo hacemos pero con los empleados con alto potencial de desarrollo
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

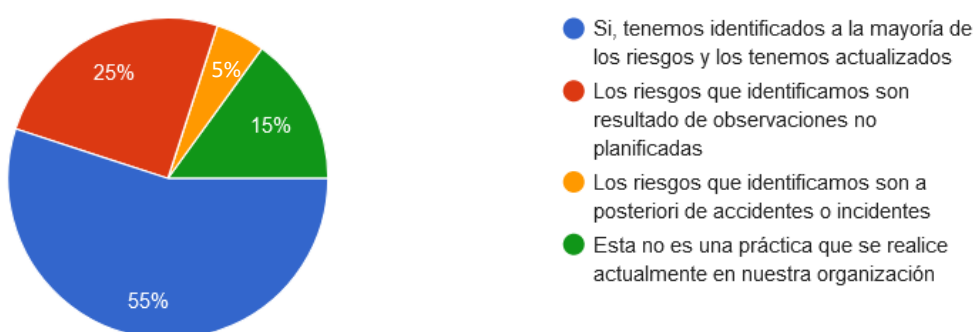
13. ¿Evalúan el clima interno de la organización?



Otras modalidades de relevamiento del clima interno que refirieron algunas organizaciones:

- Lo relevan informalmente los directores y mandos medios que están en permanentes conversaciones con el conjunto del personal.
- Se realiza informalmente a través de diálogos bilaterales o grupales.
- Funcionario de RRHH entrevista, releva, escucha y contiene de forma constante. De igual forma, todos los funcionarios con empleados a cargo lo hacen dentro de sus áreas y se contempla abiertamente la posibilidad de recibir a través de Dirección todo caso que así lo solicite y amerite.
- Reuniones con el sindicato de los trabajadores.

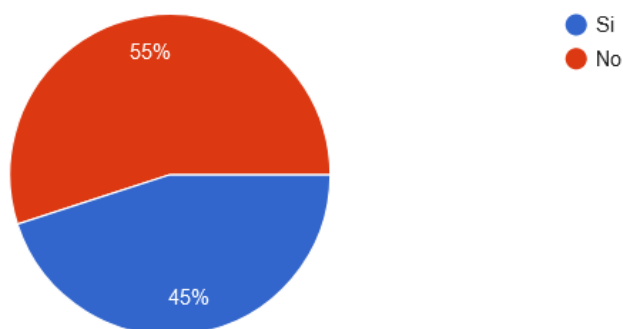
14. ¿Tienen identificados los riesgos laborales?



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión del personal rentado desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios para el personal. • Acciones que promueven el buen clima interno. • Desarrollo de carrera para personal con potencial. • Gestión de talentos. • Instancias de fortalecimiento grupal, ampliación de las capacitaciones, proceso de coaching para uno de los equipos de trabajo. • Diseño de plan de mejora integral del área de Recursos Humanos. • Becas a estudiantes. • Premios por puntualidad y asistencia. • Encuesta de Clima Laboral. • Estudio de Compensaciones. • Implementación de un nuevo sistema de evaluación del desempeño. • Nuevo procedimiento de Higiene y Seguridad. • Implementación de plan integral de capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> • Mapa de riesgos de las áreas. • Programa de becas escolares. • Capacitación y acciones para dar respuesta a encuesta de clima. • Invitación a los profesionales a participar de eventos culturales. • Invitación a los profesionales a participar a sus familias de los espacios de la Comunidad (especialmente lamim Noraim). • Actualización y mejoras del contrato colectivo. • Bonos complementarios de desempeño indexados al dólar pagados en moneda local. • Inclusión de la modalidad outsourcing. • Compra de un bus escolar para traslados del personal desde la institución hasta la estación del metro y viceversa. • Contratación de médicos todos los días de la semana para atención primaria. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión del personal rentado:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión del personal rentado citados por algunas instituciones participantes (si más de una organización hubiera mencionado el mismo indicador, se lo muestra con el número entre paréntesis):

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Asistencia (2). ● Evaluaciones de gestión semestrales. ● Ratio: Personal/Beneficiario. ● Tasas de ausentismo (2). ● FTE (Cantidad de personal equivalente a full-time). ● Horas extras. ● Evaluación en sala de clases. ● Cantidad de horas de capacitación por empleado. ● Capacitaciones dictadas por sector/área. ● Índice de retención del personal. | <ul style="list-style-type: none"> ● Índice de rotación del personal (2). ● Evolución de la nómina. ● Rendimiento. ● Encuesta de clima. ● Evaluación de desempeño. ● Comparativa anual de ingreso y egreso de empleados. ● Cantidad de certificaciones. ● Capacitaciones brindadas en el año por cada funcionario. ● Cantidad de contrataciones por género y nacionalidad. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o a tener en cuenta sobre las prácticas de gestión del capital humano rentado aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- El 80% de los respondientes manifestó contar con un organigrama actualizado.
- El 45% de las organizaciones tiene un programa de inducción formal para los ingresantes, mientras que las restantes lo hacen de manera informal.
- El 90 % de las instituciones realiza actividades de capacitación; de ellas, un 55% tiene planes anuales, mientras que el resto lo hace exclusivamente a pedido de los interesados o de sus jefes.
- Los equipos de dirección profesional tienen, en promedio, un 55% de mujeres.
- Un 45% de las organizaciones tiene incorporada la práctica del trabajo remoto en forma parcial.
- Con respecto a los principios de equidad de género, diversidad, igualdad de oportunidades y no discriminación, si bien todas las instituciones manifestaron respetarlos, solo una cuarta parte indicó que tiene políticas y/o procedimientos formales que cubren todas las instancias mencionadas.
- Un 25% de los respondientes declaró que tiene un amplio menú de beneficios para el personal rentado, mientras que un 30% brinda solo algunos beneficios.
- Un 45% de las organizaciones mantiene cuadros de reemplazos para posiciones clave.
- Las tres cuartas partes de los respondientes tienen descripciones de puestos para la mayoría de las posiciones, mientras que un 15% las tiene solo para los cargos clave.
- El 40 % de las instituciones cuenta con un sistema de gestión del desempeño que cubre la mayoría de las posiciones y la mitad de ellas no planifica el desarrollo de carrera de su personal rentado.
- Si bien el 90% de las instituciones evalúa de alguna forma el clima laboral, únicamente el 15% realiza una encuesta formal periódica, en tanto que otro 15% lo hace esporádicamente.

- Un poco más de la mitad de los respondientes (55%) tiene identificados y actualizados los riesgos laborales de su personal, una cuarta parte los detecta en forma no planificada, mientras que el resto los identifica a posteriori de accidentes o bien no identifica ese tipo de riesgos.
- El 55% de las instituciones no lleva indicadores de gestión referentes a la gestión de su personal rentado.

*Se detallan a continuación **buenas prácticas** en la **gestión del personal rentado**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

En relación con la organización del trabajo, mantienen:

- Organigramas actualizados.
- Descripciones de puestos actualizadas para, al menos, la mayoría de las posiciones.

Con respecto a la inducción y la capacitación del personal propio, mantienen:

- Programas de inducción a la institución para los nuevos empleados, que aplican, al menos, en la mayoría de los casos.
- Planes anuales de capacitación, que se complementan con actividades formativas si surgiera la necesidad.

En lo referente a la equidad y diversidad:

- Tienen y aplican políticas y/o procedimientos formales que consideran los principios de equidad de género, diversidad, igualdad de oportunidades y no discriminación, en el tratamiento de incorporaciones, capacitación, desarrollo de carrera, remuneraciones y beneficios.

En relación con la gestión del desempeño y el desarrollo de carrera:

- Mantienen un sistema de gestión del desempeño que cubre, al menos, la mayoría de las posiciones excepto en casos que las disposiciones laborales no lo permitan.
- Planifican el desarrollo de carrera para, al menos, la mayoría de los empleados con potencial.
- Mantienen cuadros de reemplazo para las posiciones clave.

Con respecto al bienestar del personal, el clima laboral y la seguridad en el trabajo:

- Mantienen un menú con una amplia variedad de beneficios al personal.
- Relevan regularmente el clima interno de la organización mediante una encuesta u otra modalidad que asegure representatividad de los resultados, los cuales analizan para planificar y tomar acciones en consecuencia.
- Mantienen actualizada la identificación de los riesgos laborales, para actuar en consecuencia.

Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión de su personal rentado, en el corto, mediano y largo plazo.

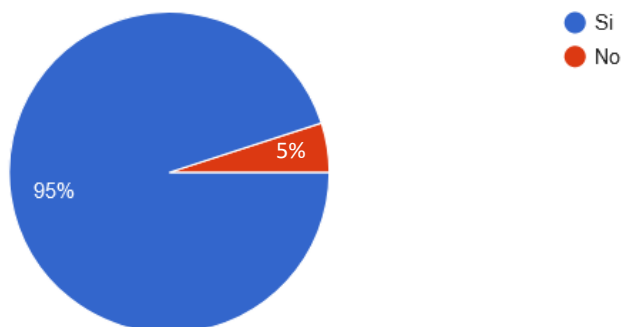
Evalúan su gestión del capital humano rentado y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

4.

GESTIÓN DE VOLUNTARIOS¹

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 19 organizaciones participantes que declararon con voluntarios¹.

1. ¿Colaboran voluntarios en las actividades de la institución?



2. La contribución de los voluntarios es:



3. ¿Tienen una posición / cargo de coordinación o supervisión de voluntarios?

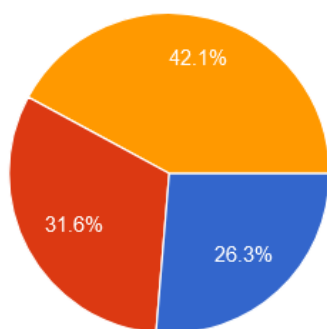


¹ No se recibieron respuestas de 1 organización para este cuestionario.

Otras modalidades de coordinación o supervisión de voluntarios mencionadas por los participantes:

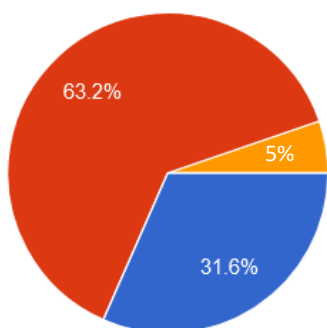
- Principalmente a cargo de la Dirección Ejecutiva con apoyo de algunos profesionales.
- A través del Ejecutivo de la Comisión Directiva.

4. ¿Cómo deciden la incorporación de voluntarios?



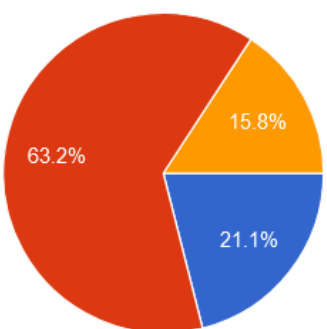
- Evaluamos los ofrecimientos de incorporación que recibimos y decidimos dónde y cómo van a colaborar
- Buscamos proactivamente voluntarios para cubrir las necesidades de los programas y actividades
- Combinamos ambas modalidades

5. ¿Cómo es la inducción a la institución para los nuevos voluntarios?



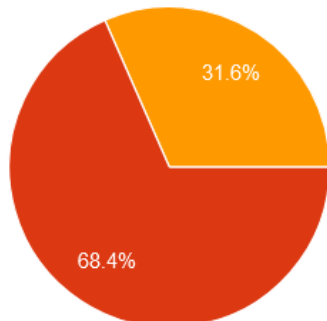
- Tenemos un programa que se aplica en la mayoría los casos
- Lo hacemos informalmente
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

6. ¿Cuál es la modalidad de capacitación de los voluntarios?



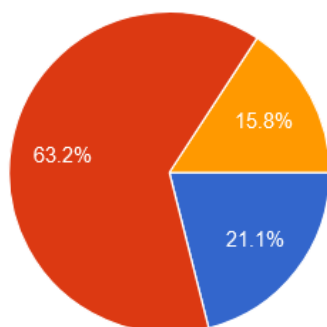
- Hay planes y actividades de capacitación diseñados específicamente para los voluntarios
- Se los capacita informalmente sólo en los casos en los que sus tareas lo requieren
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

7. ¿Cómo evalúan el desempeño de los voluntarios?



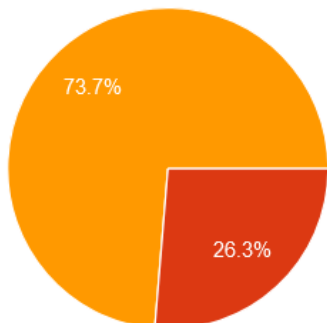
- Tenemos una metodología y la aplicamos en la mayoría de los casos en los que su dedicación lo amerita
- Les damos retroalimentación de manera informal
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

8. ¿Tienen un sistema de reconocimiento a los voluntarios?



- Sí, tenemos procedimientos específicos
- Lo hacemos esporádicamente en algunos casos especiales
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

9. ¿Otorgan beneficios a los voluntarios?



- Sí, tenemos un menú específico para los voluntarios
- Se otorgan algunos beneficios en casos especiales
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

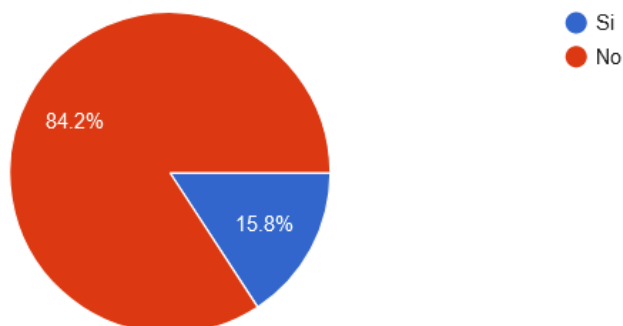
10. ¿Miden la satisfacción del personal voluntario?



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión de voluntarios desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en actividades institucionales. • Implementación de reuniones formales. • Capacitaciones y dinámicas de fortalecimiento grupal. • Invitaciones especiales. • Conferencias y charlas con temáticas afines, recreativas y lúdicas. | <ul style="list-style-type: none"> • Eventos para capacitación de voluntarios. • Participación activa en diversas actividades institucionales. • Propuestas de mejoras en los distintos departamentos de la institución. • Ayuda en la recaudación de fondos. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión de voluntarios:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión de voluntarios citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Retención de voluntarios.• Cantidad de voluntarios.• Edad de los voluntarios.• Cantidad de voluntarios por proyecto. | <ul style="list-style-type: none">• Cantidad de voluntarios activos.• Porcentaje de participación de voluntarios en equipos.• Satisfacción de los destinatarios con los voluntarios. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Comentarios adicionales aportados por algunas organizaciones:

- La gestión de voluntarios se circunscribe a los padres de alumnos y el centro general de padres. Su apoyo se relaciona a la seguridad, materiales escolares y comunicación interna.
- La mayor parte de los voluntarios colabora en tareas relacionadas a la recaudación de fondos.

Algunos aspectos destacables y/o a tener en cuenta sobre las prácticas de gestión de voluntarios aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- La casi totalidad (95%) de los participantes manifiesta contar con colaboración de voluntarios y el 65% considera que esta contribución es esencial o muy importante para sus organizaciones.
- El 31,6% de las organizaciones tiene en su estructura una posición de coordinación/supervisión de voluntarios; en el 21% de los casos, ello queda a cargo de las áreas con las que contribuyen voluntarios y otro 31,6% combina ambas modalidades.
- El 95% de las instituciones declara implementar una inducción para los nuevos voluntarios, aunque solo el 31,6% cuenta con programas que aplique en la mayoría de los casos. En cuanto a la capacitación, solo el 21% tiene programas de formación diseñados específicamente para los voluntarios, en tanto el 63% los capacita de modo informal según necesidades de las tareas a su cargo.
- Casi el 32% de los participantes no brinda retroalimentación a los voluntarios sobre su desempeño y el 68% lo hace de modo informal. Solo el 21% de las organizaciones tiene un sistema de reconocimiento a voluntarios con procedimientos específicos y el 63% lo hace esporádicamente, en casos especiales. En casi el 78% de las instituciones no se brindan beneficios para voluntarios; únicamente el 20% los otorga en casos especiales.
- Solo el 5% de los participantes releva la satisfacción de sus voluntarios con la institución mediante una encuesta; el 53% dice relevarla informalmente en tanto el resto no realiza ningún seguimiento relativo a este punto.
- Únicamente el 15,8% de las organizaciones declara llevar indicadores relativos a su gestión de voluntarios.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión de voluntarios**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

En relación con la coordinación o supervisión de los voluntarios y organización de sus actividades:

- Mantienen una posición, cargo o sector responsable por la gestión/ coordinación / supervisión de todos los voluntarios que colaboran en la institución.

En lo referido a la socialización y formación de los voluntarios:

- Tienen programas de inducción a la institución para los nuevos voluntarios, que se aplican en la mayoría de los casos.
- Mantienen e implementan planes y actividades de capacitación diseñados específicamente para los voluntarios.

En cuanto a la gestión del desempeño y reconocimiento a voluntarios, mantienen:

- Una metodología para evaluar su desempeño y la aplican en, al menos, la mayoría de los casos en que su dedicación lo amerita.
- Un sistema de reconocimiento aplicando procedimientos específicos.
- Un menú específico de beneficios.

En lo referente a la satisfacción de los voluntarios:

- Relevan su satisfacción con la institución mediante una encuesta u otra modalidad que asegure representatividad de los resultados, los cuales analizan para planificar y tomar acciones en consecuencia.
- Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión de voluntarios, en el corto, mediano y largo plazo.
- Evalúan su gestión de voluntarios y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

5.

GESTIÓN DE PRESTADORES

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 17 organizaciones participantes que declararon tener prestadores¹.

1. ¿Cuán relevante es el impacto y/o la contribución de sus prestadores para la realización de los servicios a los destinatarios externos y/o usuarios internos de la organización?



2. ¿Tienen una base de datos de sus prestadores?

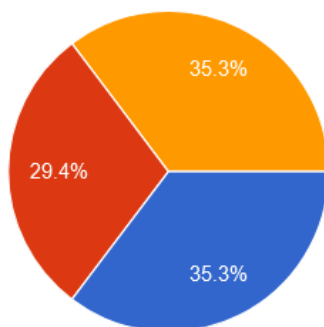


3. ¿Sus prestadores están clasificados según la criticidad o impacto de sus servicios?



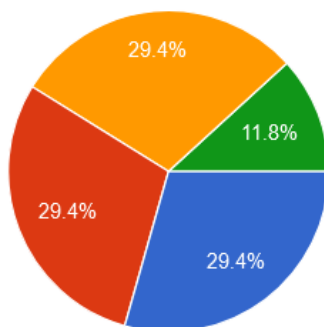
¹ No se recibieron respuestas de 3 organizaciones para este cuestionario.

4. ¿Cómo evalúan y seleccionan a los prestadores previo a incorporarlos?



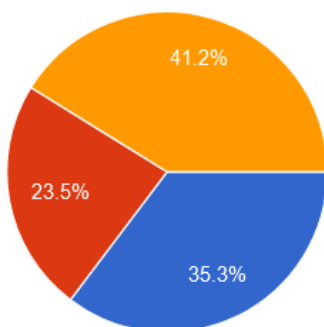
- Aplicamos una metodología formal para la mayoría de los prestadores
- Aplicamos una metodología formal para los prestadores con mayor impacto o criticidad
- Lo hacemos informalmente

5. ¿Cómo es la inducción a la institución para los nuevos prestadores?



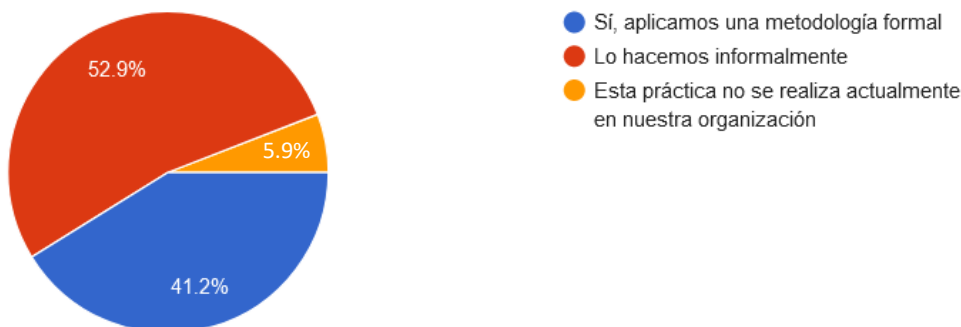
- Tenemos un programa que se aplica en la mayoría de los casos
- Tenemos un programa que se aplica solo en algunos casos
- Lo hacemos informalmente
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

6. ¿Brindan capacitación a los prestadores con relación a los servicios que prestan y/o en técnicas de atención a destinatarios?

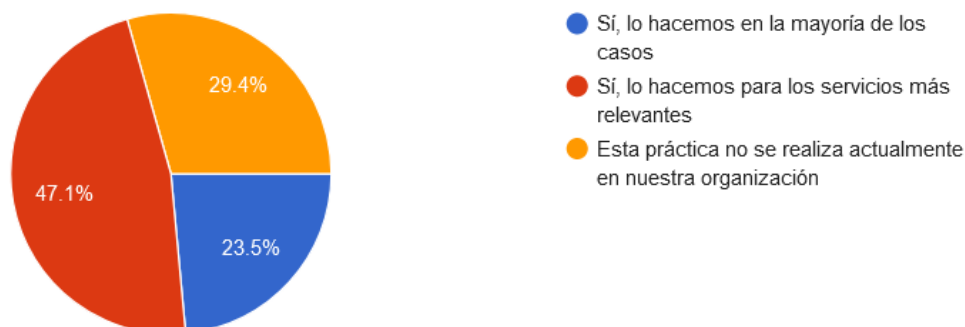


- Sí, implementamos un plan/programa de capacitación adecuado a cada tipo de prestador
- Los capacitamos, pero informalmente
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

7. ¿Hacen un seguimiento del desempeño de sus prestadores?



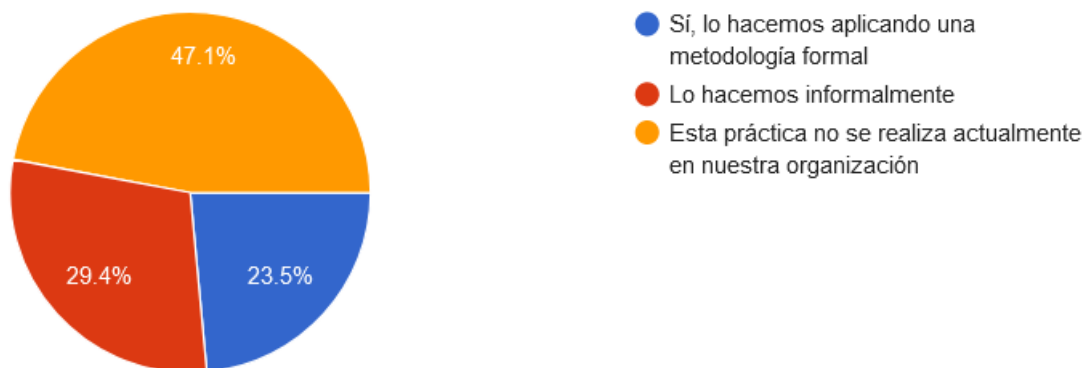
8. ¿Participan con los prestadores en el diseño o la mejora de los servicios que prestan?



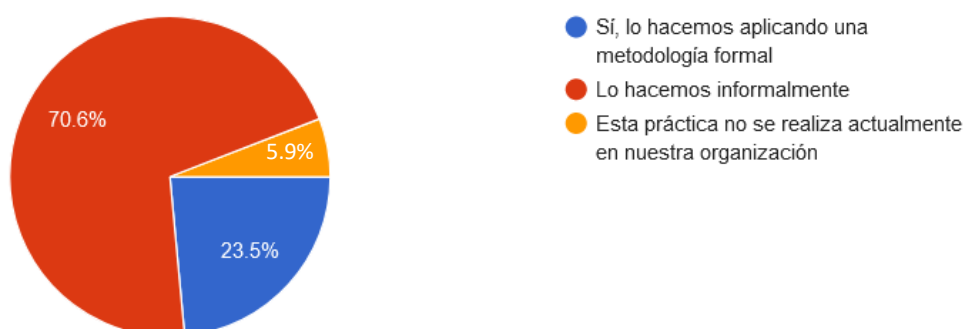
9. ¿Colaboran con los prestadores para mejorar su desempeño y/o en su desarrollo?



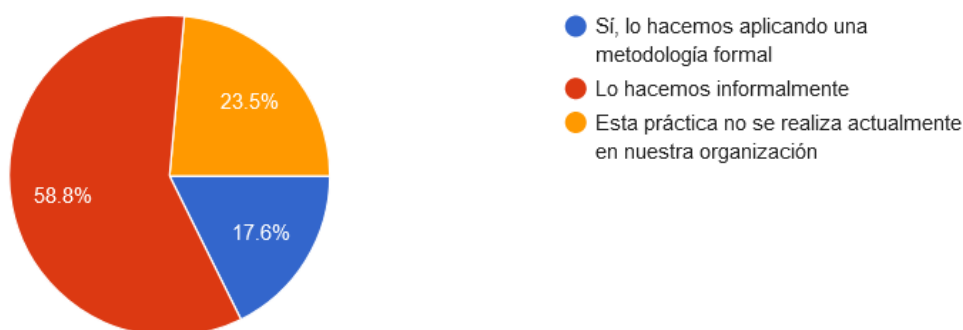
10. ¿Relevan la satisfacción de los destinatarios externos con los servicios y/o el desempeño de los prestadores?



11. ¿Relevan la satisfacción de los usuarios internos con los servicios y/o el desempeño de los prestadores?



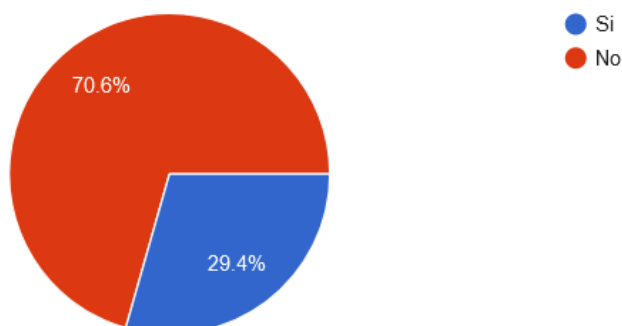
12. ¿Relevan la satisfacción de los prestadores con la institución?



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión de prestadores desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Mejora de tiempos y plazos de pago a los prestadores. Foco en profundizar el diálogo con los prestadores. Retroalimentación a los prestadores, por parte del comité contratante, sobre el servicio brindado. Aplicación de una encuesta de satisfacción sobre prestadores críticos (asesoramiento contable, legal, limpieza, | <p>alimentación y otros importantes) para evaluar la performance y tomar decisiones de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> Automatización, cambio de ERP, integración del sistema de compras y contrataciones. Aplicación de metodología NPS (Net Promoter Score). Encuesta de Áreas de Apoyo y Proveedores Externos. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión de prestadores:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión de prestadores citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Consultas, entrevistas individuales y grupales sobre prestadores a familias. Encuestas de satisfacción sobre prestadores. % de prestadores según su nivel de criticidad. | <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de la institución con sus prestadores críticos nivel 1. Cantidad de situaciones resueltas. Tiempos de respuesta. Satisfacción del usuario. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o a tener en cuenta sobre las prácticas de la gestión de prestadores aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- Para el 60% de las 17 organizaciones que declaran tener prestadores, el impacto y/o la contribución de los mismos para la realización de los servicios a los destinatarios externos y/o usuarios internos es muy alto en la mayoría de los casos, en tanto que para un 20% solo lo es en algunos casos.
- El 82,5% de quienes tienen prestadores, mantiene una base de datos completa y actualizada de los mismos. Poco más de la mitad (52,9%) clasifica a sus prestadores por su criticidad o el impacto de sus servicios.
- Del total de respondientes, únicamente un 35% implementa una metodología formal para evaluar y seleccionar prestadores previo a su incorporación, en tanto que un 29,4% la aplica solo para los prestadores de mayor impacto o criticidad.
- Si bien casi el 88% de las instituciones manifiesta realizar algún tipo de inducción a prestadores, menos del 30% de ellas tiene un programa que alcanza a la mayoría de los casos y un porcentaje similar ofrece inducción solo en algunos casos.
- En lo referido a capacitación a sus prestadores en relación con los servicios que brindan, un 35,3% de las organizaciones implementa planes o programas adecuados a cada tipo de prestador y un 23,5% manifiesta capacitarlos informalmente; el 41,2% no brinda capacitación a los prestadores.
- El 41,2% de las organizaciones implementa una metodología formal para el seguimiento del desempeño de sus prestadores, en tanto que un 52,9% manifiesta hacer un seguimiento informal de los mismos.
- Del 70,6% de las organizaciones que informan participar con sus prestadores en el diseño o mejora de los servicios que prestan, el 23,5% lo hace en la mayoría de los casos y el 47,1% lo hace solo para los servicios más relevantes.
- Del casi 82% de las organizaciones que declara colaborar con sus prestadores para mejorar su desempeño y/o en su desarrollo, el 35 % informa hacerlo en la mayoría de los casos y el 52,9% lo hace solo para algunos casos particulares.
- Un 23,5% de las instituciones implementa una metodología formal para relevar la satisfacción de destinatarios externos con los servicios brindados por prestadores y un 29,4% manifiesta que ello se realiza pero informalmente.
- En cuanto a la satisfacción de usuarios internos con servicios brindados por prestadores, el 23,5% de las organizaciones la releva aplicando una metodología formal y un 70,6% dice hacerlo informalmente.
- Solo el 17,6% de los respondientes evalúa formalmente la satisfacción de sus prestadores con la institución; un 58,8% dice realizarlo de modo informal.
- Únicamente 5 de las 17 instituciones (29,4%) llevan indicadores de gestión relativos a la gestión de prestadores.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión de prestadores**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

En cuanto a su base de datos de prestadores:

- La mantienen completa y actualizada.
- Los prestadores están clasificados según la criticidad o impacto de sus servicios.

En lo referido a la incorporación de nuevos prestadores:

- Los evalúan y seleccionan previo a incorporarlos, aplicando una metodología formal para, al menos, la mayoría de los nuevos prestadores relevantes/críticos.
- Aplican un programa de inducción a la institución para, al menos, la mayoría de los nuevos prestadores.

En cuanto a la formación, desarrollo y gestión del desempeño de sus prestadores:

- Implementan un plan/programa de capacitación adecuado a cada tipo de prestador y les brindan formación con relación a los servicios que prestan y/o en técnicas de atención a destinatarios.
- Hacen un seguimiento del desempeño de sus prestadores aplicando una metodología formal para, al menos, la mayoría de los prestadores relevantes/críticos y planifican/impulsan acciones de mejora según corresponda.
- Colaboran con, al menos, la mayoría de los prestadores relevantes/críticos para mejorar su desempeño y/o en su desarrollo.

Con respecto al diseño y mejora de los servicios brindados por sus prestadores:

- Participan con, al menos, la mayoría de los prestadores de los servicios más relevantes, en el diseño y/o la mejora de los servicios que proveen.

En lo referido a la medición de la satisfacción con los servicios que prestan:

- Relevan regularmente la satisfacción de los destinatarios externos con los servicios y/o el desempeño de al menos los prestadores relevantes/críticos, utilizando una metodología formal y planifican/impulsan acciones de mejora según corresponda.
- Relevan regularmente la satisfacción de los usuarios internos con los servicios y/o el desempeño de, al menos, los prestadores relevantes/críticos, aplicando una metodología formal y planifican/impulsan acciones de mejora según corresponda.

En cuanto a la satisfacción de los prestadores con la institución:

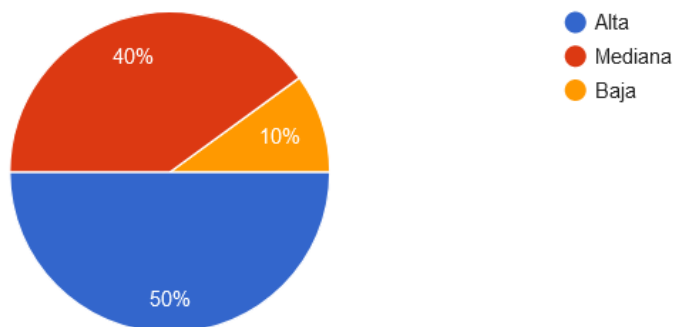
- Relevan la satisfacción con la institución de, al menos, los prestadores relevantes, aplicando una metodología formal y planifican/impulsan acciones de mejora según corresponda.
- Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión de prestadores, en el corto, mediano y largo plazo.
- Evalúan su gestión de prestadores y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

6.

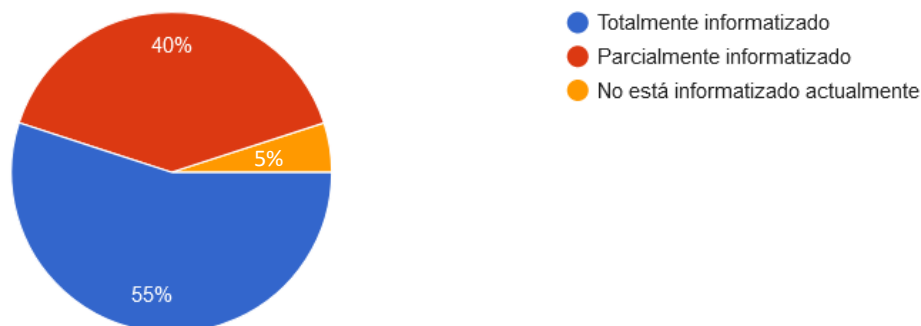
GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 20 organizaciones participantes.

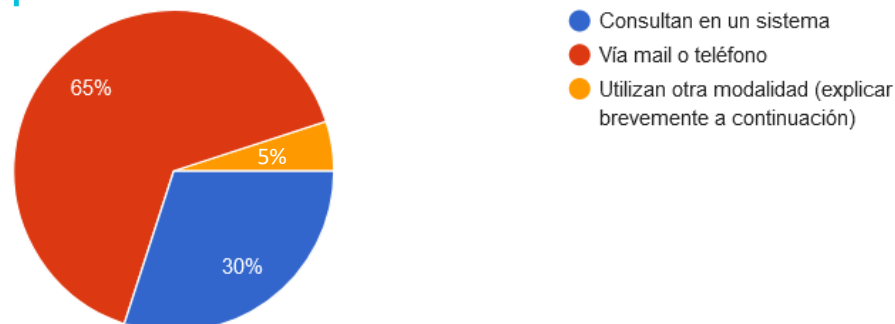
1. En función del tipo y magnitud de los bienes y servicios que se adquieren, ¿cómo caracterizan la criticidad de la gestión de compras y proveedores para su organización?



2. El proceso de gestión, que abarca desde la emisión de solicitudes de los sectores al área de Compras hasta la conformidad de recepción de lo adquirido, está:

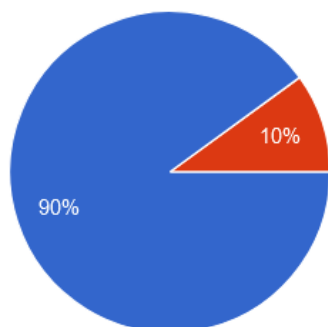


3. ¿Cómo se informan los solicitantes sobre el estado de sus pedidos?



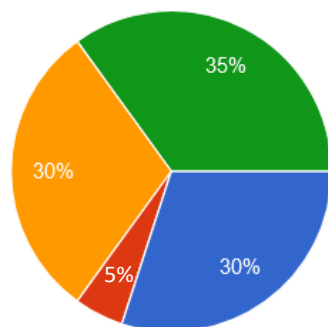
Otra modalidad indicada por algunas organizaciones: What's App.

4. ¿Existen niveles de autorización para la aprobación de las solicitudes de compra?



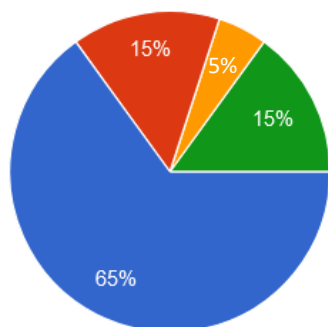
- Si, los niveles de autorización están definidos en función de los montos y/o la naturaleza de las compras
- Todas las compras requieren las mismas instancias de autorización
- No tenemos diferentes niveles de autorización

5. ¿Relevan la satisfacción de los usuarios internos con la gestión de Compras?



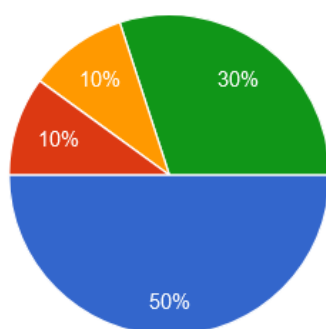
- Si, lo hacemos formalmente en forma periódica
- Lo hacemos formalmente pero en forma esporádica
- Lo hacemos informalmente
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

6. ¿Tienen un padrón de proveedores?



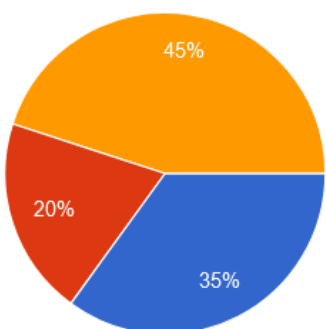
- Si, y lo tenemos actualizado
- Si, lo tenemos pero no suele estar actualizado
- Deberíamos tener un padrón pero actualmente no lo tenemos
- No tenemos porque entendemos que no se justifica contar con esa información por las características de nuestra organización

7. ¿Tienen un proceso para aprobar la incorporación de nuevos proveedores, previo a realizarles la primera compra?



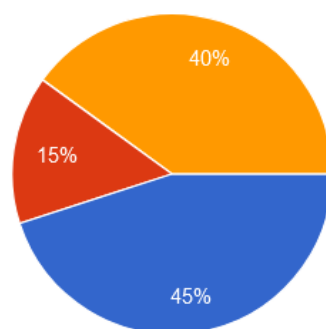
- Si, y lo aplicamos en la mayoría de los casos en los que se justifica
- Lo aplicamos sólo en algunos de los casos en los que correspondería
- Deberíamos tenerlo pero actualmente no lo tenemos
- No lo tenemos porque entendemos que en nuestro caso no se justifica tener un proceso formal para aprobar proveedores

8. ¿Están categorizados los proveedores según su nivel de criticidad?



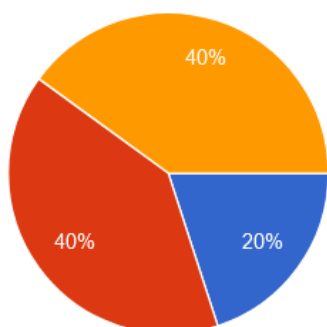
- Si, la mayoría
- Si, pero sólo algunos proveedores
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

9. ¿Se evalúa a los proveedores con alta criticidad?



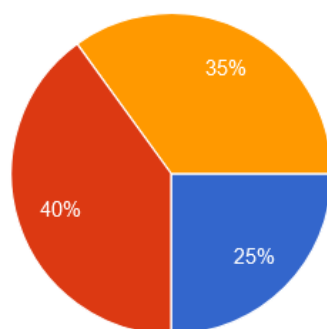
- Si, a la mayoría
- Si, pero sólo a algunos
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

10. ¿Se hacen alianzas estratégicas con proveedores relevantes para la organización?



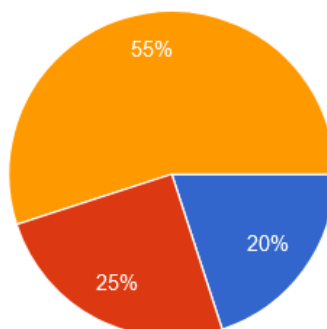
- Sí, lo hacemos habitualmente
- Sí, lo hacemos pero ocasionalmente
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

11. ¿Se colabora con proveedores para mejorar su desempeño y/o desarrollo?



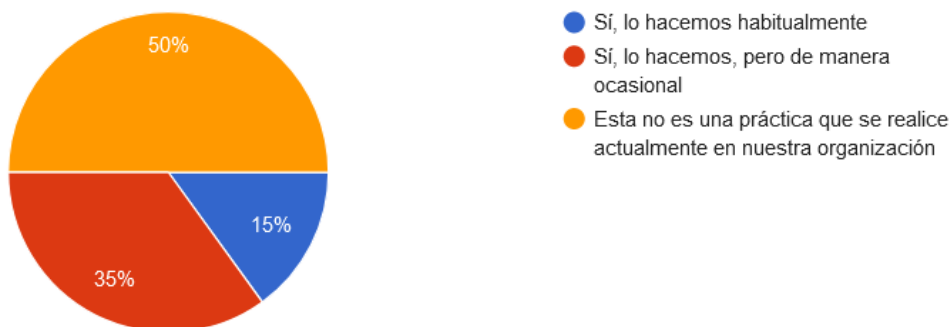
- Sí, lo hacemos habitualmente y de manera sistemática
- Sí, pero lo hacemos ocasionalmente
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

12. ¿Relevan el nivel de satisfacción de los proveedores con la organización?



- Sí, lo hacemos habitualmente y de manera sistemática
- Sí, lo hacemos, pero informalmente
- Esta no es una práctica que se realice actualmente en nuestra organización

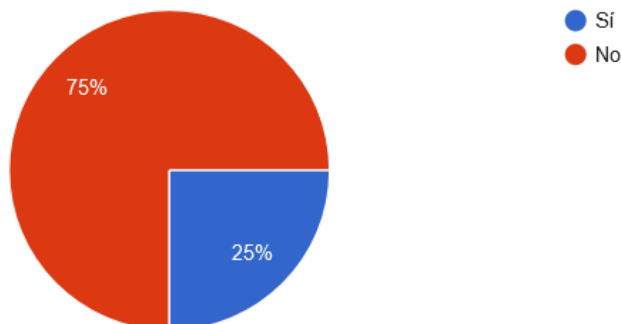
13. ¿Concientizan y/o capacitan a proveedores respecto de temáticas que la organización considera relevantes?



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión de compras y proveedores desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de tiempos y plazos de pagos. • Solicitud de 3 cotizaciones mínimas para evaluar la más conveniente. • Mejora del circuito de compras. • Revisión completa de stock institucional. • Informatización del sistema. • Actualización del padrón de proveedores. • Seguimiento al proceso de adquisición de bienes y servicios por medio del módulo de compras en sistema interno. • Relevamiento del proceso de adquisiciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Automatización, cambio ERP, integración del sistema de compras y contrataciones. • Aplicación de metodología NPS (Net Promoter Score). • Encuesta de Áreas de Apoyo y Proveedores Externos. • Consideración del cuidado del medio ambiente en la gestión de compras. • Creación de listado VIP para clasificar proveedores. • Manejo exacto de los inventarios para proceder a la requisición de compra. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión de compras y proveedores:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión de compras y proveedores citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Grado de satisfacción por parte de las áreas.• Calidad de producto y resistencia.• Cotejo de precios de mercado.• Consultas con el programa general de mantenimiento (Servitrace).• Satisfacción general con el servicio de compras.• Porcentaje de proveedores según su nivel de criticidad. | <ul style="list-style-type: none">• Satisfacción general de proveedores críticos con la organización.• Porcentaje de proveedores críticos nivel 1 que respondieron la encuesta de satisfacción.• Comparación de precios, calidad y tiempos.• Tiempo de respuesta.• Cumplimiento de plazos de entrega• Manejo de calidad de marcas. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o a tener en cuenta sobre las prácticas de la gestión de compras y proveedores aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- En función del tipo y magnitud de los bienes y/o servicios que adquieren, el 50% de las instituciones considera de alta criticidad su gestión de compras y proveedores y el 40% la entiende como de mediana criticidad.
- El proceso de compras está completamente informatizado en el 55% de las organizaciones, en tanto el 40% lo tiene parcialmente informatizado. Sólo en el 30% de las mismas, los solicitantes se mantienen al tanto del estado de sus pedidos consultando el sistema informático y otro 30% lo hace por mail o teléfono.
- El 65% de las organizaciones mantiene un padrón de proveedores actualizado; un 15% manifiesta asimismo tener un padrón, aunque no suele estar actualizado.

- La mitad de los respondientes aplica un proceso para aprobar la incorporación de nuevos proveedores en la mayoría de los casos, mientras que un 10% lo hace solo en algunos casos.
- El 35% de las organizaciones caracteriza a la mayoría de sus proveedores por su nivel de criticidad y un 20% solo lo hace con algunos proveedores.
- El 90% de las instituciones establece niveles de autorización para aprobar solicitudes de adquisiciones en función de los montos y/o de la naturaleza de las compras.
- El 45% evalúa a la mayoría de sus proveedores críticos en tanto el 15% solo evalúa a algunos.
- Del 65% de organizaciones que declaran evaluar la satisfacción de los usuarios internos con la gestión de compras, el 30% lo hace formal y periódicamente; un 5% lo hace formalmente pero de modo esporádico y un 30% manifiesta hacerlo informalmente.
- Sólo un 20% de las instituciones establece habitualmente alianzas estratégicas con proveedores relevantes.
- Si bien un 65% de los respondientes manifiesta colaborar con proveedores para mejorar su desempeño o desarrollo, sólo un 25% lo hace habitual y sistemáticamente y el 40% lo hace ocasionalmente.
- Un 20% de organizaciones releva habitual y sistemáticamente la satisfacción de sus proveedores con la organización; otro 25% declara hacerlo de modo informal.
- Únicamente el 15% de las instituciones capacita y/o concientiza a proveedores respecto de temáticas relevantes para ellas mientras que un 35% manifiesta hacerlo de modo ocasional.
- Solo el 25% de las organizaciones refiere llevar indicadores relativos a su gestión de compras y proveedores.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión de compras y proveedores**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

En cuanto a la organización, soporte, trazabilidad y accesibilidad de la gestión:

- Tienen totalmente informatizado el proceso de gestión de compras y proveedores, que abarca desde la emisión de solicitudes de los sectores al área de Compras hasta la conformidad de recepción de lo adquirido.
- Facilitan/aseguran que los solicitantes se mantengan informados sobre el estado de sus pedidos consultando en un sistema y/o vía mail o teléfono u otra modalidad que permita el seguimiento permanente del estado de la solicitud formulada.
- Mantienen actualizado un padrón o base de datos de proveedores, cuando es pertinente por las características de la organización.
- Tienen un proceso para aprobar la incorporación de nuevos proveedores, previo a realizarles la primera compra en, al menos, la mayoría de los casos en los que se justifica aplicarlo.
- Mantienen categorizados a los proveedores según su nivel de criticidad para la organización.
- Tienen definidos niveles de autorización para la aprobación de las solicitudes de compra, acordes a la naturaleza de las mismas.
- Mantienen habitualmente alianzas estratégicas con proveedores relevantes para la organización.

En cuanto a la evaluación de los proveedores y de la gestión de compras:

- Relevan formalmente y en forma periódica, la satisfacción de los usuarios internos con la gestión de compras y, cuando lo amerita, toman acciones en consecuencia.
- Evalúan regularmente y mediante una metodología formal a, al menos, la mayoría de los proveedores con alta criticidad y, cuando lo amerita, toman acciones en consecuencia.

En lo relativo a la consideración de los proveedores como parte interesada (stakeholder):

- Colaboran habitualmente y de modo sistemático con proveedores para mejorar su desempeño y/o desarrollo.
- Concientizan y/o capacitan de modo habitual a proveedores respecto de temáticas que la organización considera relevantes.
- Relevan habitualmente la satisfacción con la institución de, al menos, los proveedores relevantes, aplicando una metodología formal y planifican/impulsan acciones de mejora según corresponda.

Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión de compras y proveedores, en el corto, mediano y largo plazo.

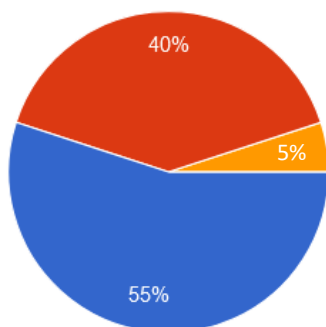
Evalúan su gestión de compras y proveedores y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

7.

GESTIÓN DE PROCESOS

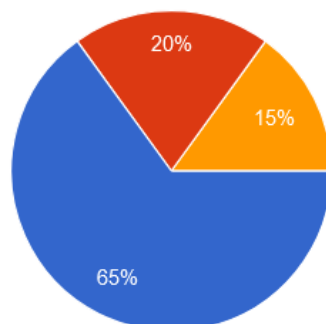
A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 20 organizaciones participantes.

1. ¿Aplican una metodología formal para diseñar e implementar los servicios que prestan a sus destinatarios?



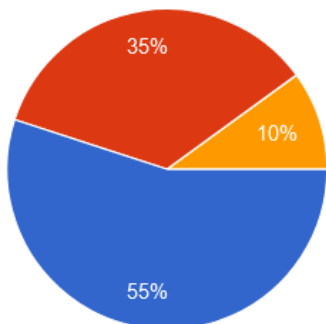
- Sí, la aplicamos en la mayoría de los casos
- La aplicamos solo en algunos casos
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

2. Una vez instrumentado un nuevo servicio, ¿realizan controles para asegurarse que la prestación cumple con los requisitos definidos en el diseño?



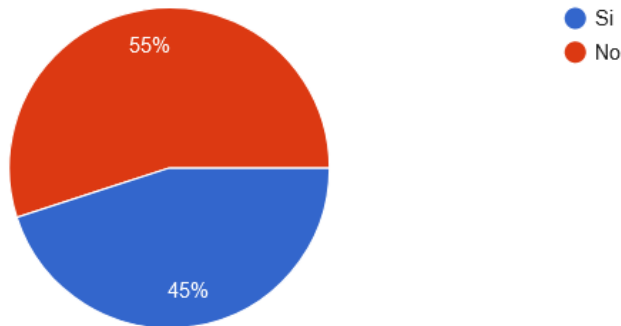
- Sí, lo hacemos en la mayoría de los casos
- Lo hacemos sólo en algunos casos
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

3. ¿Evalúan el nivel de aceptación de los nuevos servicios por sus destinatarios, una vez que los implementan?

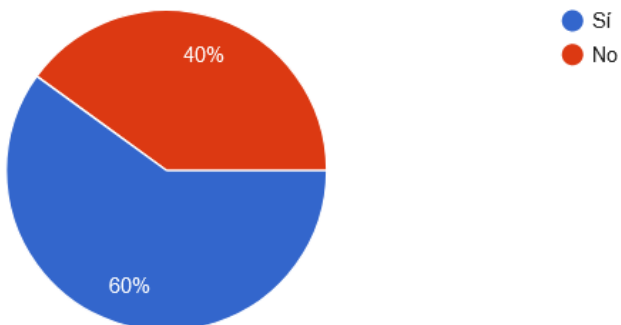


- Sí, lo hacemos en la mayoría de los casos
- Lo hacemos sólo en algunos casos
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

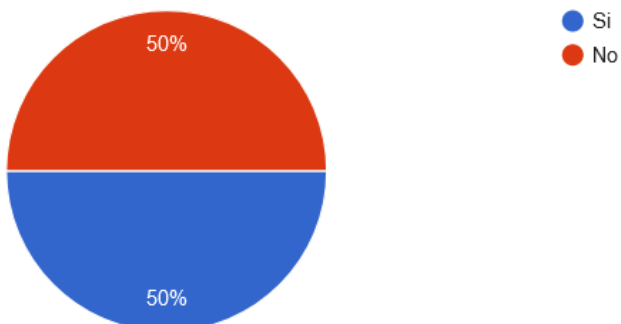
4. ¿Tienen una iniciativa o programa institucional para formentar la creatividad y/o la innovación?



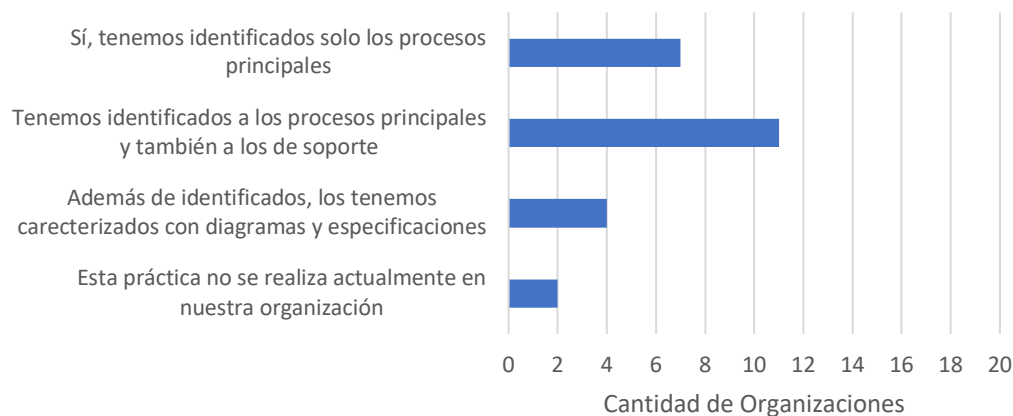
5. ¿Tienen un iniciativa o programa institucional para la mejora continua de los procesos de la organización?



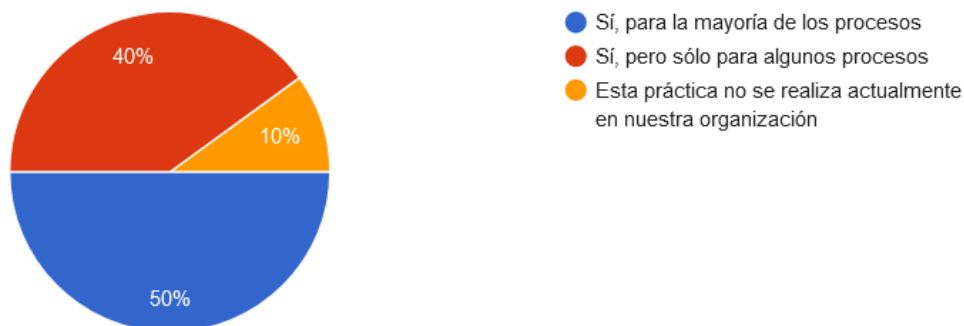
6. ¿Aplican una metodología formal para gestionar proyectos?



7. ¿Están identificados los procesos de la organización?



8. ¿Tienen procedimientos formales para gestionar los procesos de la organización?



9. ¿Identifican y eliminan las causas raíz de los desvíos no deseados en los procesos?



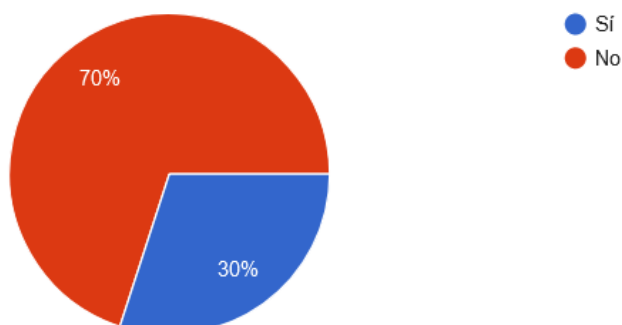
10. En relación con la implementación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión de procesos desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y optimización de los procesos existentes. • Formalización de procesos en las distintas áreas. • Documentación de los procesos. • Relevamiento de procesos de soporte. • Identificación y articulación de las áreas intervinientes en los procesos. • Mejora en el registro y sistematización de la información. • Análisis cuali y cuantitativo de las necesidades de la población. | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los procesos en el área de Desarrollo de Recursos. • Segmentación de los equipos de trabajo social según las necesidades de la población. • Acreditación por el Instituto Técnico para la Acreditación de Establecimientos de Salud (ITAES). • Implementación de metodología NPS (Net Promoter Score). • Realización de procesos de benchmarking. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión de procesos:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión de procesos citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Los exigidos por organismos de acreditación.• Satisfacción y lealtad de destinatarios.• Satisfacción de proveedores. | <ul style="list-style-type: none">• Satisfacción de prestadores.• Satisfacción del cliente interno.• Niveles de implementación, aceptación y efectividad. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o a tener en cuenta sobre las prácticas de gestión de procesos aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- La casi totalidad de las organizaciones (95%) manifiesta tener una metodología formal para diseñar e implementar servicios aunque solo el 55% la aplica en la mayoría de los casos. Asimismo, del 85% de instituciones que manifiestan contar con controles a la implementación de los servicios, es el 65% el que declara efectivizarlos en la mayoría de los casos.
- En cuanto a la evaluación del nivel de aceptación de los nuevos servicios por los destinatarios, el 55% lo hace en la mayoría de los casos y un 35% solo en algunos casos.
- Un 45% de los respondientes informa tener algún programa institucional para fomentar la creatividad y la innovación, en tanto que el 60% manifiesta tenerlo para fomentar la mejora continua de los procesos.
- La mitad de las organizaciones utiliza una metodología formal para gestionar proyectos.
- Más del 50% de los participantes ha identificado sus procesos principales y de soporte, aunque solo cuatro organizaciones los han caracterizado con diagramas de flujos y especificaciones.
- Del 90% de instituciones que refieren tener procedimientos formales para gestionar procesos, solo la mitad los aplica en la mayoría de los casos.
- En cuanto a la identificación y erradicación de las causas raíz de desvíos en los procesos, un 55% de las organizaciones dice realizarlo de manera informal, solo el 10% lo hace aplicando una metodología formal en la mayoría de los casos, mientras que el 25% la utiliza solo en relación con los desvíos más importantes.
- Tres de las veinte organizaciones participantes (15%) tienen implementados sistemas de gestión de la calidad según la norma ISO 9001 y dos (10%) están en proceso de implementación.
- El 30% de las instituciones lleva indicadores referidos a su gestión de procesos.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión de procesos**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

En relación con el diseño e implementación de sus servicios y proyectos:

- Aplican una metodología formal para diseñar e implementar los servicios que prestan a sus destinatarios.
- Una vez instrumentado un nuevo servicio, realizan controles en, al menos, la mayoría de los casos, para asegurarse que la prestación cumple con los requisitos definidos en el diseño.
- Evalúan en al menos la mayoría de los casos, el nivel de aceptación de los nuevos servicios por sus destinatarios, una vez que los implementan.
- Aplican una metodología formal para gestionar proyectos.

En cuanto a la creatividad, innovación y mejora:

- Tienen iniciativas o programas institucionales para fomentar la creatividad y/o la innovación.
- Cuentan con iniciativas o programas institucionales para impulsar la mejora continua de los procesos.

En lo referente a la gestión de los procesos:

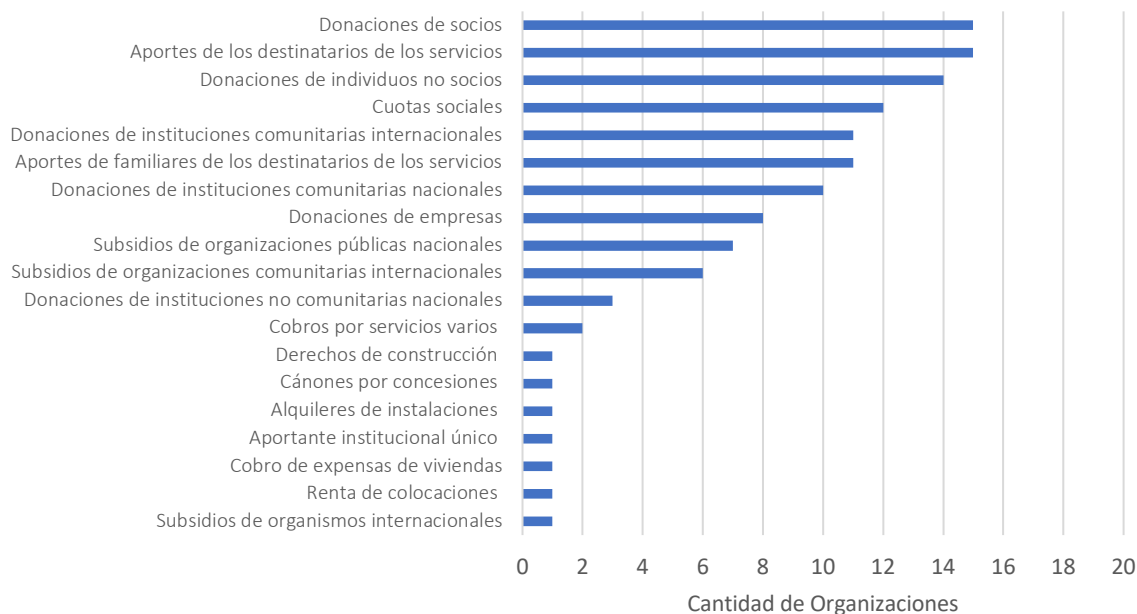
- Mantienen identificados tanto los procesos principales como los de soporte y además los caracterizan con diagramas y especificaciones.
- Cuentan con procedimientos formales actualizados para gestionar, al menos, la mayoría de los procesos de la organización.
- Mantienen una metodología formal para identificar y eliminar las causas raíz de los desvíos no deseados en los procesos y la aplican en, al menos, la mayoría de los casos.
- Llevan un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión de procesos, en el corto, mediano y largo plazo.
- Evalúan su gestión de procesos y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

8.

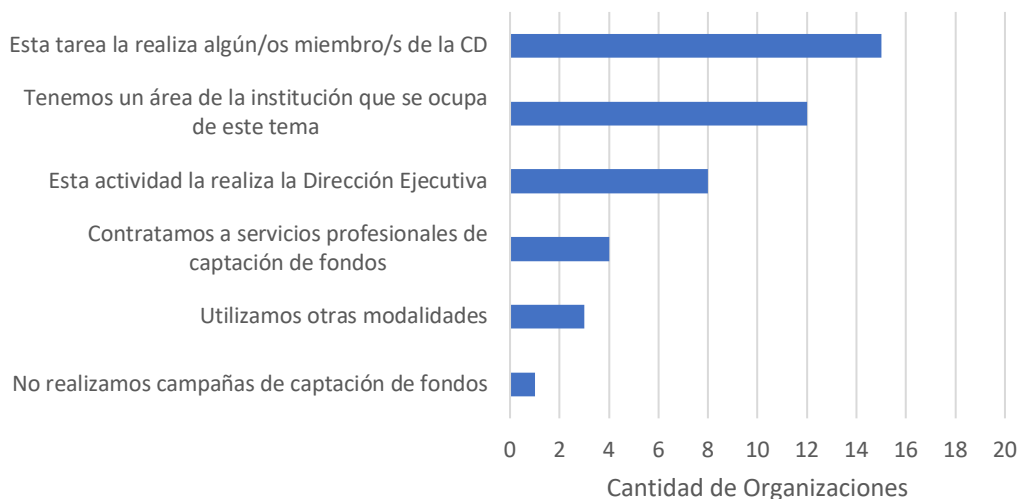
GESTIÓN ECONÓMICO- FINANCIERA

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 20 organizaciones participantes.

1. Los ingresos de la institución provienen de:



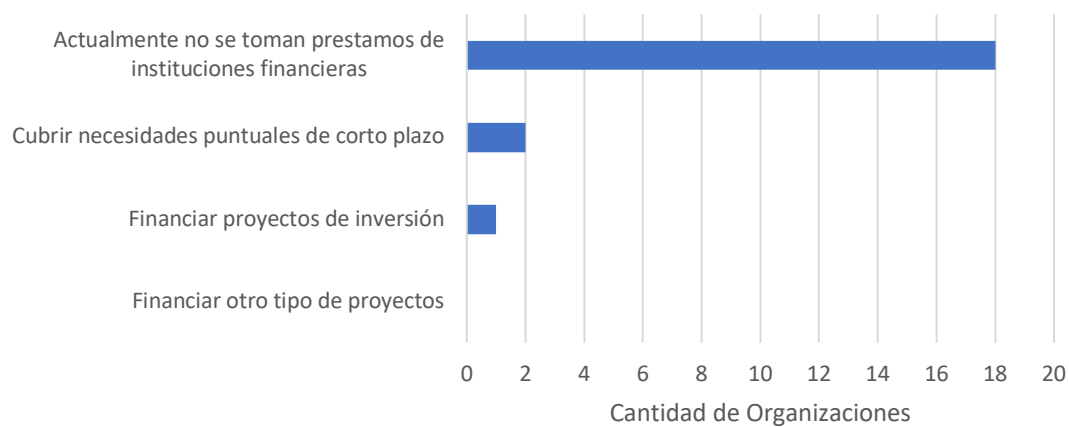
2. ¿Cómo gestionan las campañas para captar donantes/recursos?



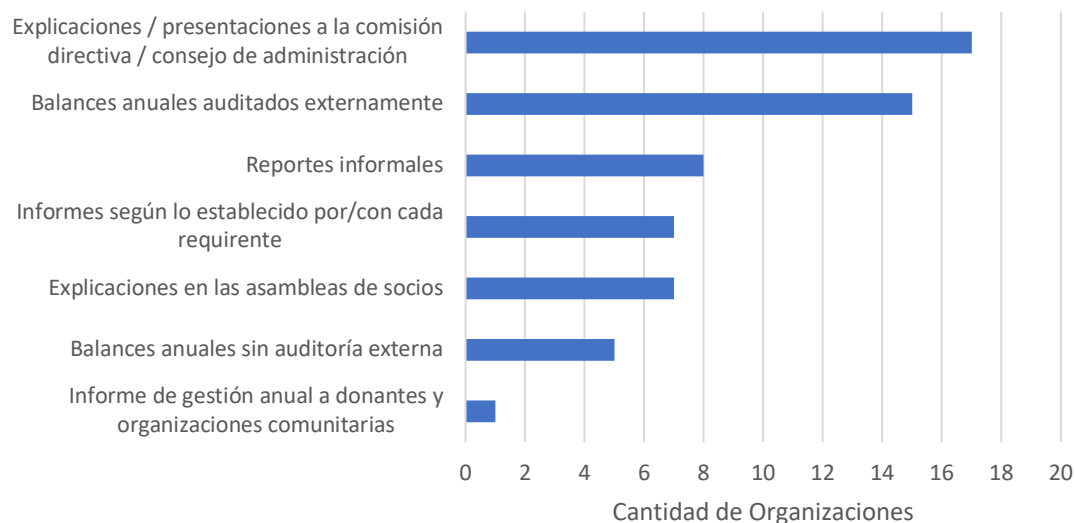
Otras modalidades de gestión de campañas de captación de donantes / recursos referidas por algunas organizaciones:

- Por medio de los rabinos.
- Existe una fundación creada para estos fines, que opera dentro de nuestra institución pero es independiente. Es una fundación creada para la obtención de becas escolares.
- Hay áreas específicas en la organización que generan constantemente contactos con posibles financiadores para proyectos específicos, tanto del sector público como del privado, y con organismos internacionales.

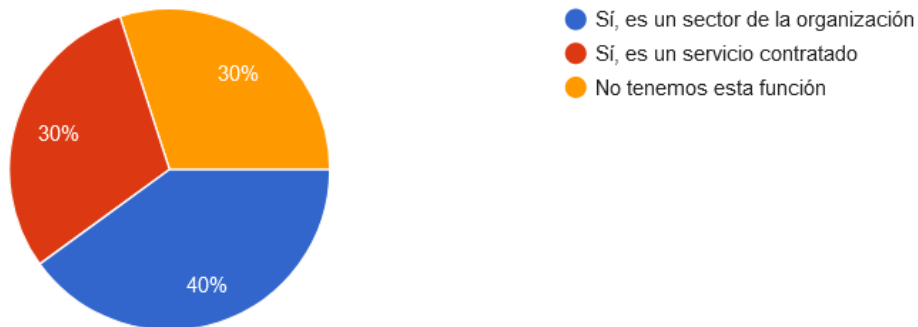
3. Se toman préstamos de instituciones financieras para:



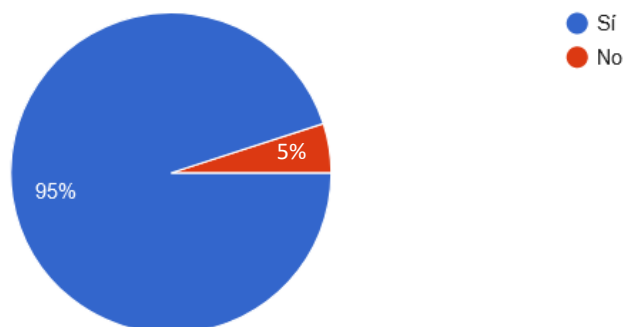
4. La rendición de cuentas de la gestión económico-financiera se realiza mediante:



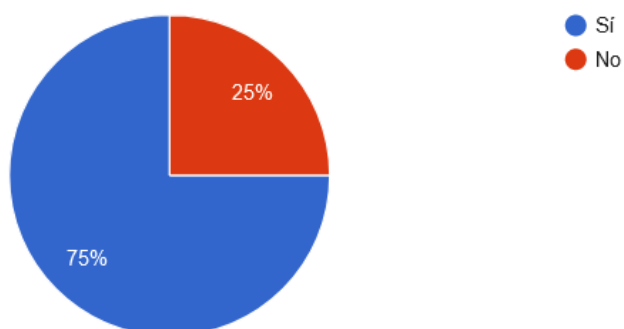
5. ¿Cuentan con un área o servicio de auditoría interna?



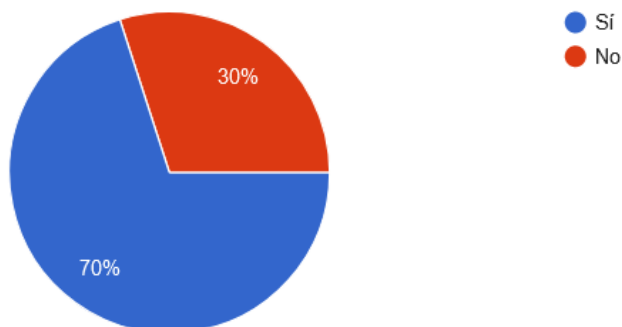
6. ¿Llevan a cabo un proceso de gestión presupuestaria?



7. ¿Tienen un plan anual de inversiones?



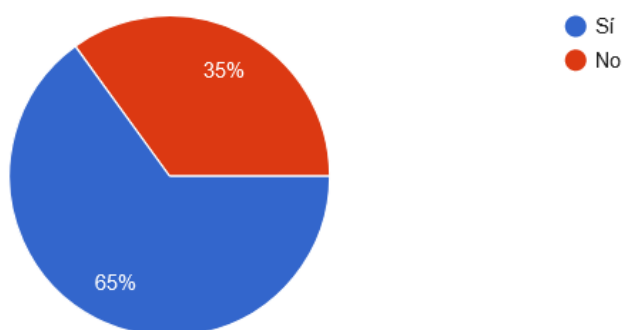
8. ¿Cuentan con un procedimiento formal para aprobar inversiones?



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión económico-financiera desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Formalización de la presentación e implementación de presupuestos anuales. • Instalación y profesionalización del proceso de fundraising. • Desarrollo de fondo anticíclico dentro de los objetivos económicos anuales. • Envío del informe de gestión al 100% de la base de donantes. • Contratación de consultoría externa para desarrollo del plan de Desarrollo de Recursos anual (con metodología para los reportes, matriz para la selección del caso de campaña, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> • Confección de presupuesto anual y control mensual de resultados financieros por un comité de finanzas formado por directores ejecutivos. • Confección y análisis de un informe financiero diario para controlar ingresos y egresos de la institución. • Control presupuestario más detallado en cada uno de los ítems, con análisis de los posibles desvíos. • Confección de un tablero de control financiero. • Realización de un trabajo de 3 años para pasar del concepto de donaciones a donantes (individuos). |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión económico-financiera:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión económico-financiera citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Indicadores de desarrollo de fondos: evolución de comportamiento de donantes, nuevos donantes, cantidad de donantes reactivados, comparativo anual de las donaciones.• Indicadores de presupuesto: mensual y anualmente, comparación del proyectado vs el ejecutado.• Índices de solvencia y liquidez.• Índice de endeudamiento.• Índice de morosidad.• Break even (punto de equilibrio).• Control de avance de las inversiones.• Control de ingresos.• Control de gastos.• Pasivo total promedio ajustado por inflación.• Evolución de los recursos generados ajustados por inflación.• Activo total al cierre del año ajustado por inflación. | <ul style="list-style-type: none">• Patrimonio neto ajustado por inflación• Patrimonio neto promedio ajustado por inflación.• Índice de cobranza.• Incobrabilidad de deudores.• Evolución del superávit / déficit ajustado.• Nivel de endeudamiento.• Porcentaje de becas asignadas, ratio vs cantidad de residentes.• Costo total y por rubro.• Cuotas anuales.• Descuentos en cuotas anuales.• Cuotas mensuales.• Presupuestos de ingresos por comité.• Presupuestos de egresos por comité.• Devoluciones.• Rendimiento operativo.• Flujo mensual y anual. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o a tener en cuenta sobre las prácticas de gestión económico-financieras aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- Los ingresos de las instituciones provienen de diversas fuentes, siendo las más usuales: donaciones de socios y los aportes de los destinatarios de los servicios (15 casos), donaciones de individuos no socios (14 casos) y cuotas sociales (12 casos).
- En quince instituciones, las gestiones para captar fondos las realizan miembros de la CD, doce tienen un sector dedicado a este tema y en ocho, las lleva a cabo la Dirección Ejecutiva.
- Dieciocho de las veinte organizaciones no toman préstamos de entidades financieras y solo dos manifiestan hacerlo para cubrir necesidades puntuales.
- El 95% de las organizaciones declara llevar adelante procesos de gestión presupuestaria.
- El 75 % de los respondentes manifiesta realizar planes anuales de inversiones en tanto el 70% aplica procedimientos formales para la aprobación de las inversiones.
- Un 65 % de las instituciones refiere utilizar indicadores relativos a su gestión económico-financiera.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión económico-financiera**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

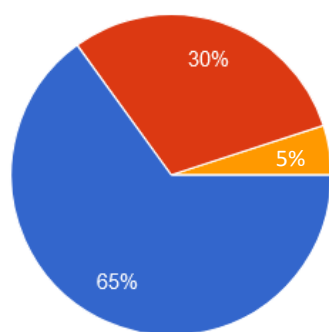
- Tienen definida una política y/o estrategia para sus campañas de captación de donantes / recursos y los responsables de ejecutarlas en cada caso; están atentos a las oportunidades de mejorar / incrementar / innovar y evalúan cada ciclo y/o actividad para tomar acciones de mejora cuando corresponda.
- Llevan a cabo un proceso sistemático y formal de gestión presupuestaria con una periodicidad definida incluyendo los responsables de controlar y evaluarla.
- Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión económico-financiera, en el corto, mediano y largo plazo.
- Tienen un plan anual de inversiones con las correspondientes partidas presupuestarias.
- Cuentan con un procedimiento formal que establece la metodología para aprobar inversiones y evaluarlas ex – post.
- Aseguran un ambiente de control sistemático y, según el tipo y tamaño de la organización, pueden contar con un área interna o servicio externo de auditoría interna.
- Tienen establecida la modalidad formal que utilizan para la rendición de cuentas de la gestión económico-financiera, con periodicidad definida, a todas las partes interesadas pertinentes en cada caso.
- Evalúan su gestión económico-financiera y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

9.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN

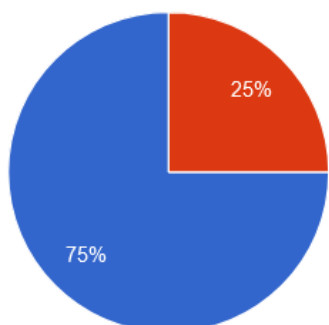
A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 20 organizaciones participantes.

1. El equipamiento informático (hardware) que tiene la organización es:



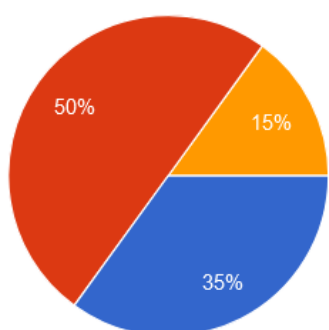
- Adecuado en cantidad y prestaciones a las necesidades de los procesos
- Adecuado en prestaciones pero tenemos menos equipamiento del necesario
- No es adecuado en cantidad ni en prestaciones

2. Los sistemas informáticos y programas (software) que tiene la organización, en líneas generales:



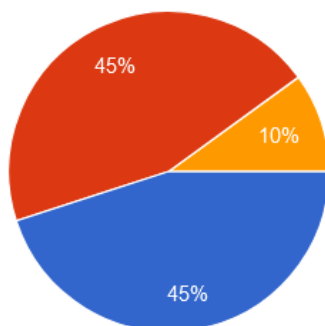
- Están actualizados y son funcionales a las necesidades de los procesos
- Están actualizados pero no son funcionales a las necesidades de los procesos
- Están desactualizados y no son funcionales a las necesidades de los procesos

3. ¿Cómo actualizan su equipamiento informático?



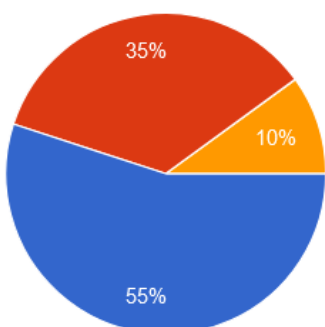
- Lo planificamos anualmente y tenemos una partida presupuestaria asignada
- Lo actualizamos cuando están obsoletos
- Lo actualizamos cuando podemos, estableciendo prioridades

4. ¿Cómo actualizan los sistemas informáticos y programas?



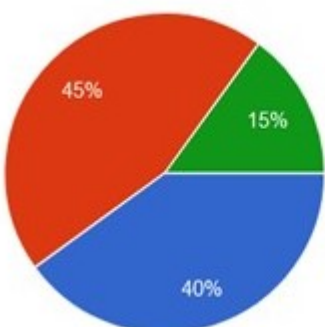
- Lo planificamos anualmente y tenemos una partida presupuestaria asignada
- Los actualizamos cuando están obsoletos
- Los actualizamos cuando podemos, estableciendo prioridades

5. Los sistemas informáticos y programas, en líneas generales, ¿aseguran la disponibilidad oportuna de la información necesaria para la toma de decisiones?



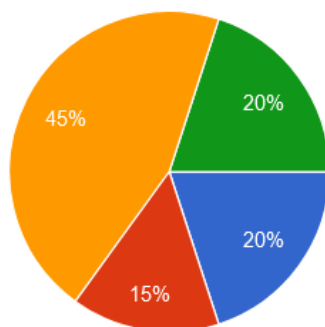
- Sí, completamente
- Solo en algunos casos
- Aún tenemos dificultades para disponer de la información necesaria de manera oportuna

6. ¿Cómo adaptan los sistemas informáticos y programas a las necesidades de los procesos?



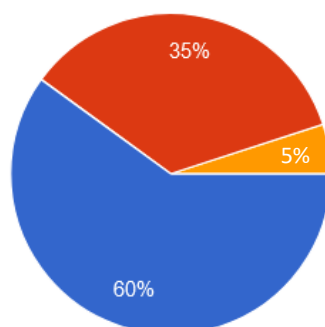
- Tenemos un sector interno que lo realiza en función de los requerimientos de los usuarios, según las prioridades definidas
- Tenemos un servicio externo que lo realiza en función de los requerimientos de los usuarios, una vez aprobada internamente la solicitud
- En general no necesitamos adaptarlos porque están diseñados especialmente para nuestras necesidades
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

7. ¿Relevan la satisfacción de los usuarios internos con la gestión de los recursos de información de la organización?



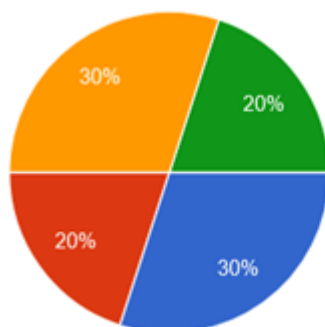
- Si, lo hacemos formalmente de manera periódica
- Lo hacemos formalmente pero de manera esporádica
- Lo hacemos informalmente
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

8. La información considerada sensible o confidencial, ¿se resguarda debidamente?



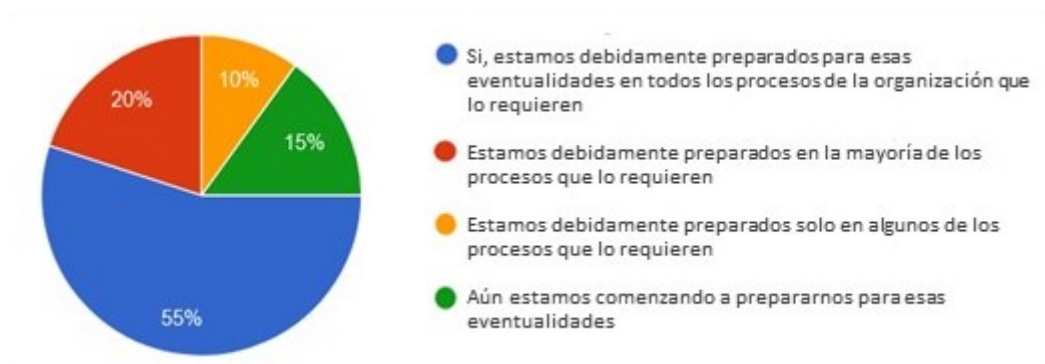
- Si, y contamos con procedimientos específicos para asegurarlo
- Si, pero no en todos los casos porque no contamos con todos los procedimientos necesarios para asegurarlo
- No contamos con los medios necesarios para asegurar que se resguarda debidamente

9. ¿Están tomadas las previsiones necesarias para el resguardo de la información y la continuidad de las operaciones que dependen de los sistemas informáticos, en caso de ciberataques?



- Si, estamos debidamente preparados para esas eventualidades en todos los procesos de la organización que lo requieren
- Estamos debidamente preparados en la mayoría de los procesos que lo requieren
- Estamos debidamente preparados solo en algunos de los procesos que lo requieren
- Aún estamos comenzando a prepararnos para esas eventualidades

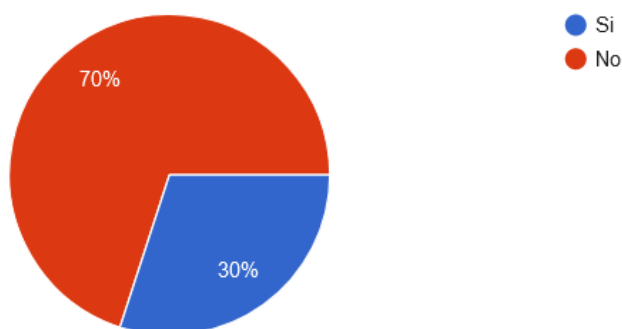
10. ¿Están tomadas las previsiones necesarias para el resguardo de la información y la continuidad de las operaciones que dependen de los sistemas informáticos en el caso de interrupción del suministro de energía y/o de siniestros?



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión de los recursos de información desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de firewalls. • Diagnóstico de requerimientos y necesidades de la institución. • Incorporación y actualización de equipamiento. • Respalos en la nube (en reemplazo de disco duro externo). • Mejoras en respaldos de sistemas de recaudación y de prestaciones sociales. • Actualización e incorporación de sistemas. • Digitalización de áreas de farmacia y cocina. • Ingreso y egreso del personal con sistema de iris (reconocimiento biométrico). • Instalación de red Wifi. • Provisión de equipo de cómputo nuevo a todo el personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Alineación de aplicación y pagos. • Creación de una base unificada de datos de la institución. • Creación de sala de servidores con protocolos de seguridad. • Sistema de gestión de administración de requerimientos de soporte informático. • Implementación de un sistema de gestión por alumno a través de datos • Implementación de clases online/ híbridas. • Registro de protocolos de usabilidad de sistemas y equipos. • Desarrollo de proyecto CRM. • Implementación de ERP. • Implementación de conexión de red privada entre dispositivos a través de Internet (VPN). |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión de los recursos de información:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión de los recursos de información citados por algunas instituciones participantes

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Resultados de encuesta de Áreas de Apoyo y Proveedores Externos. Cumplimiento de plazos y efectividad de los sistemas y procesos planteados. | <ul style="list-style-type: none"> Cantidad de usuarios. Cantidad de gestiones. Satisfacción de usuarios. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Se transcriben comentarios adicionales proporcionados por algunas organizaciones:

- Esta es un área que comenzó su transformación en el año 2020, en plena crisis pandémica. Continuamos con el proceso de mejora de esta área.
- Desde hace dos años conformamos una comisión especial para esto, altos niveles de inversión y concientización al respecto para lograr planes de mejora continua.

Algunos aspectos destacables y/o a tener en cuenta sobre las prácticas de gestión de recursos de información, aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- Se reporta que el equipamiento informático es adecuado en cantidad y prestaciones a las necesidades de los procesos en un 75% de las organizaciones; en cuanto al software, lo es y está actualizado en el 65 % de los casos.
- En cuanto a la actualización del equipamiento, solo el 35% de las instituciones lo planifica anualmente con asignación de partidas presupuestarias y el 45% lo hace para el software.
- Un 40% de las organizaciones manifiesta no contar con procedimientos y/o medios , en todos los casos, para asegurar que toda la información sensible o confidencial sea debidamente resguardada.
- Asimismo, en un 45% de las organizaciones, los sistemas informáticos y programas no pueden asegurar que se disponga, en todos los casos, de información oportuna para la toma de decisiones.

- Frente a eventuales ciberataques, solo el 30% de las organizaciones manifiesta estar debidamente preparada para el resguardo de la información y la continuidad de sus operaciones en todos los procesos que así lo requieren. El 50% dice estarlo únicamente en relación con algunos de los procesos.
- Solo el 20% de las organizaciones mide formal y periódicamente la satisfacción de los usuarios internos con la gestión de los recursos de información.
- Únicamente el 30% de las instituciones declara llevar indicadores relativos a su gestión de los recursos informáticos.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión de los recursos de información**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

En cuanto a la disponibilidad, actualización y/o mejora del hardware y software:

- Mantienen un equipamiento informático (hardware) adecuado en cantidad y prestaciones a las necesidades de los procesos, así como sistemas informáticos y programas (software) actualizados y funcionales a dichos requerimientos.
- Planifican anualmente y tienen una partida presupuestaria asignada para la actualización tanto de su hardware como de su software.
- Tienen una metodología sistemática para seleccionar, adaptar, actualizar y/o mejorar los sistemas informáticos y programas a las necesidades de los procesos.

En lo referido a la disponibilidad oportuna y el resguardo de la información:

- Cuentan con sistemas informáticos y programas que, en líneas generales, aseguran la disponibilidad oportuna de la información necesaria para la toma de decisiones.
- Aplican procedimientos específicos para asegurar que toda la información considerada sensible o confidencial se resguarda debidamente.
- Toman las previsiones necesarias para el resguardo de la información y la continuidad de las operaciones que dependen de sistemas informáticos, en todos los procesos para los que es requerido, ante eventualidades de ciberataques, interrupción del suministro de energía y/o siniestros.

En lo concerniente a la satisfacción de los usuarios con la gestión de los recursos de información:

- Relevan formalmente y con periodicidad definida la satisfacción de los usuarios con la gestión de los recursos de información y toman acciones en función de los resultados, cuando es pertinente.

Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión de los recursos de información, en el corto, mediano y largo plazo.

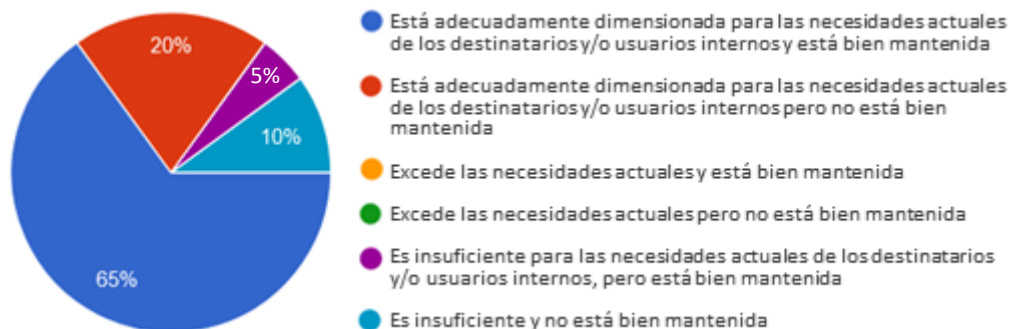
Evalúan su gestión de los recursos de información y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

10.

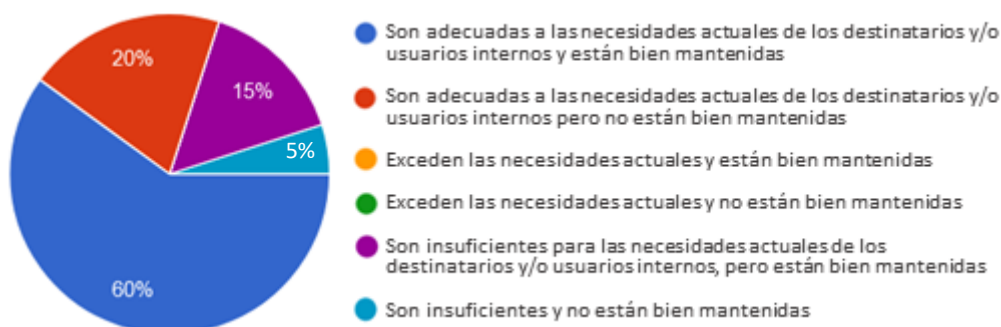
GESTIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 20 organizaciones participantes.

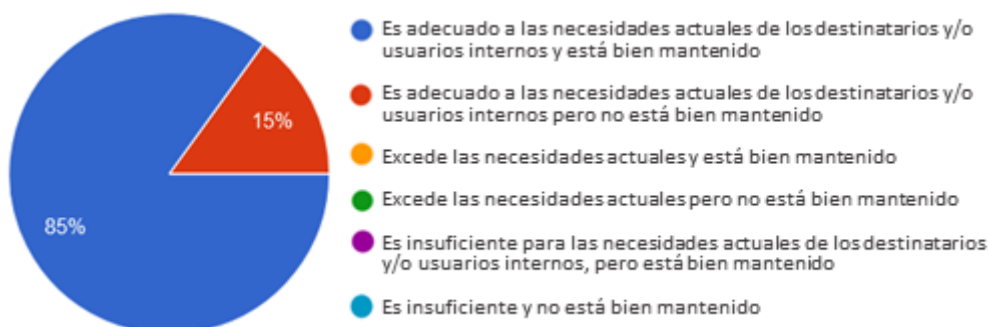
1. La infraestructura edilicia, en líneas generales:



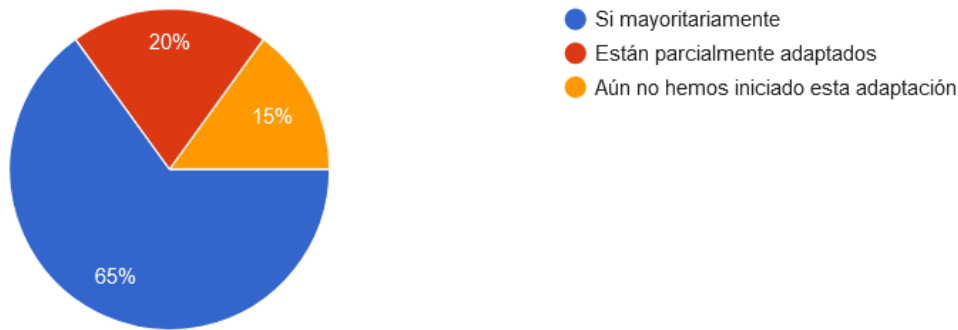
2. Las instalaciones, en líneas generales:



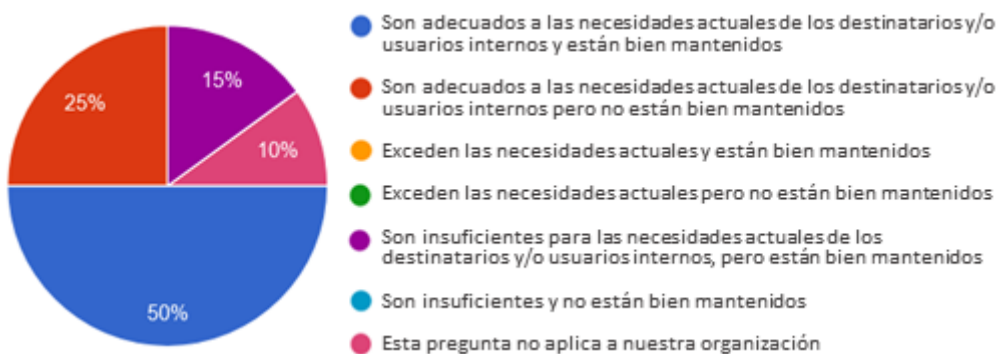
3. El equipamiento no informático, en líneas generales:



4. Las instalaciones y el equipamiento están adaptados para su uso seguro por destinatarios y/o usuarios internos con diferentes necesidades especiales:



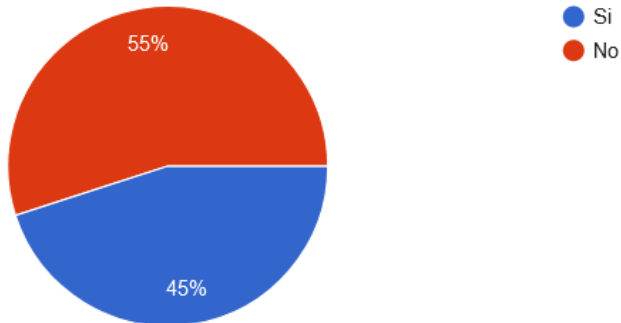
5. Los espacios abiertos, en líneas generales:



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión de activos tangibles desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Inicio de una obra para mejorar la infraestructura. • Mejora de las instalaciones en todas las áreas de la institución. • Refresh general de todo el edificio. • Compra de maquinarias de última generación. • Compra de camas. • Colocación de pisos antideslizantes • Iluminación por movimiento con sensores. • Mejoras para un desarrollo más seguro de las actividades. | <ul style="list-style-type: none"> • Renovación de plazas y canchas. • Adecuación de instalaciones existentes y nuevas al crecimiento poblacional de la institución y a las necesidades educativas actuales. • Reformas edilicias y en el lay-out de todas las sedes en pos de mejorar la experiencia y atención de todos los destinatarios. • Reforma de la cocina y salón principal. • Master plan de obras y mejoras para cada una de las sedes. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión de activos tangibles:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión de activos tangibles citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Oblea de control.• Ratio estudiantes-metros cuadrados.• Listado de necesidades pedagógicas.• Cantidad de espacios abiertos en relación con las clases que requieren aire libre.• Cumplimiento de programa de mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo. | <ul style="list-style-type: none">• Cantidad de monumentos realizados.• Indicadores relativos a reparaciones en monumentos.• Inversión en obras y reformas de infraestructura.• Grado de cumplimiento en tiempo y forma de mejoras edilicias y nuevas obras de acuerdo a master plan. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o para tener en cuenta sobre las prácticas de gestión de los activos tangibles aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- Entre el 60 y 65% de las organizaciones manifiesta que su infraestructura y sus instalaciones están adecuadamente dimensionadas para sus necesidades actuales y bien mantenidas, en tanto que en un 20% de los casos, si bien son adecuadas, no están bien mantenidas.
- En cuanto a los espacios abiertos, son adecuados y bien mantenidos en la mitad de las organizaciones; en la cuarta parte de ellas son adecuados pero no están bien mantenidos.
- Las instalaciones y el equipamiento están mayoritariamente adaptados para su uso seguro por destinatarios y/o usuarios internos con diferentes necesidades especiales en el 65% de las instituciones, mientras que en un 20% de los casos lo están parcialmente.

- Un 85% de las organizaciones manifestó que su equipamiento no informático es adecuado a sus necesidades y está bien mantenido.
- Un poco menos de la mitad de las organizaciones (45%) lleva indicadores relativos a su gestión de los activos tangibles.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión de los activos tangibles**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

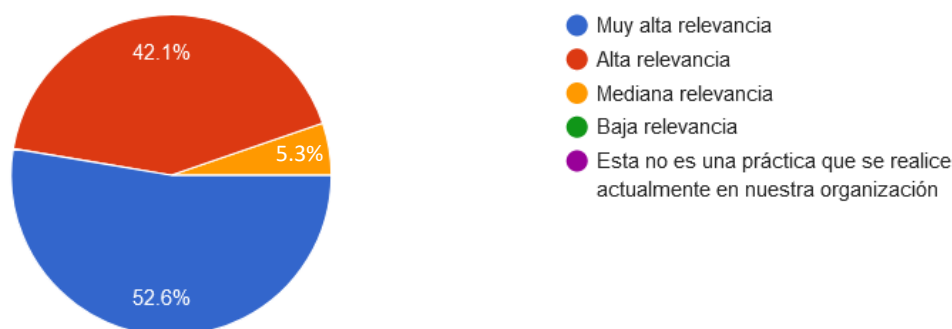
- Mantienen su infraestructura edilicia, sus instalaciones y su equipamiento adecuadamente dimensionados para las necesidades actuales de los destinatarios y/o usuarios internos; aplican planes de mantenimiento preventivos y correctivos con periodicidad definida, asegurando las partidas presupuestarias necesarias y prevén futuras necesidades en función de la evolución de los destinatarios, del contexto y la tecnología.
- Aseguran que sus instalaciones y el equipamiento estén adaptados para su uso seguro por destinatarios y/o usuarios internos con diferentes necesidades especiales.
- Adecuan los espacios abiertos a las necesidades de los destinatarios y/o usuarios internos y aseguran que estén bien mantenidos.
- Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión de los activos tangibles, en el corto, mediano y largo plazo.
- Evalúan su gestión de los activos tangibles y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

11.

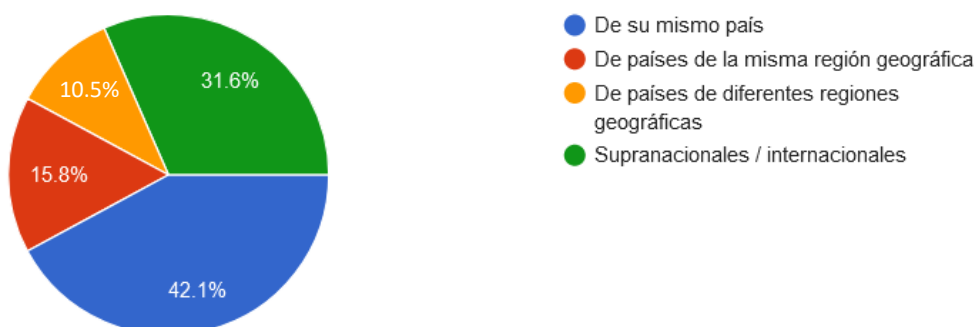
GESTIÓN DE REDES ASOCIATIVAS

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 19 organizaciones participantes¹.

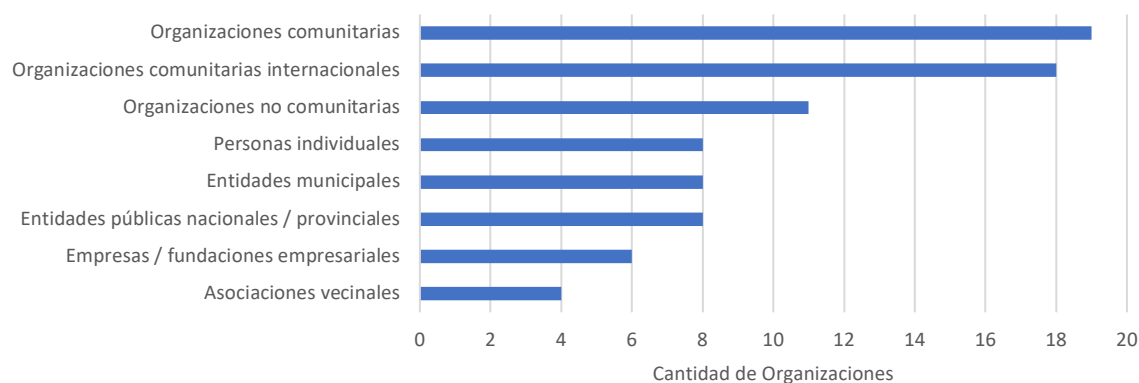
1. ¿Cuánta relevancia tiene para su organización gestionar redes de colaboración con otras organizaciones?



2. Las organizaciones que forman parte de sus redes asociativas son en su mayoría:



3. Sus redes actuales incluyen:

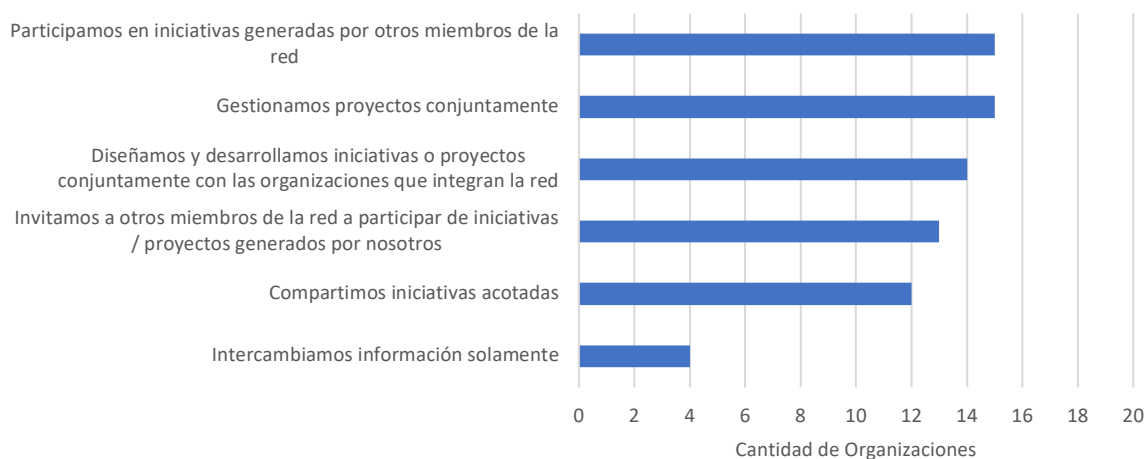


¹ No se recibieron respuestas de 1 organización para este cuestionario.

Otras redes mencionadas por algunas organizaciones:

- Universidades de Argentina y del exterior.
- Escuelas de Argentina y del exterior, comunitarias y no comunitarias.
- Hogares de ancianos.
- Escuelas de frontera.
- Redes de trabajo.
- Consultas colectivas.

4. ¿Cuál es el alcance de su gestión de redes asociativas?



Otras respuestas proporcionadas por algunas organizaciones:

- Diseño de unidades didácticas compartidas entre estudiantes de nuestra escuela y de escuelas de diferentes países, comunitarias y extracomunitarias.
- Intercambios estudiantiles con escuelas comunitarias y no comunitarias.
- Acciones de Tzedaká en las que participan nuestros estudiantes: hogares de ancianos, de estudiantes con necesidades especiales, con escuelas de frontera, entre otras.

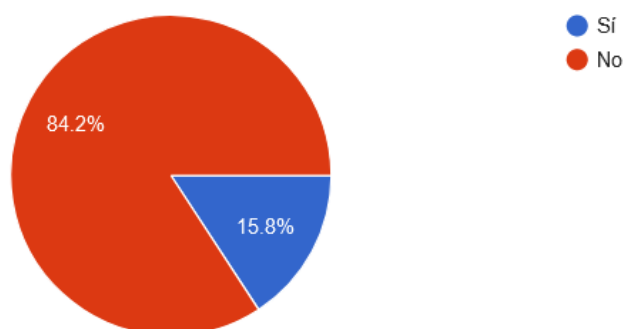
5. ¿Cómo evalúan internamente su gestión de redes asociativas?



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión de redes asociativas desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Profundización del diálogo, vínculo y articulación del trabajo conjunto con organizaciones de la comunidad. • Búsqueda constante de nuevas redes extracomunitarias que ayuden a la mejora de la calidad de vida de las familias usuarias. | <ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la cultura, valores, creencias y conmemoraciones de la comunidad. • Realización de cursos de líderes. • Alianzas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para acciones puntuales de interés para las partes. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión de redes asociativas:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión de redes asociativas citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de escuelas inter relacionadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de acciones en alianza. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o para tener en cuenta sobre las prácticas de gestión de redes asociativas aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- El 95% de los participantes adjudica muy alta o alta relevancia a gestionar redes de colaboración con otras instituciones.
- Del 95% de las organizaciones que manifiestan realizar algún tipo de evaluación de su gestión de redes asociativas, solo el 36,8% establece objetivos al respecto y monitorea su cumplimiento.
- Únicamente el 15,8% de las instituciones refiere utilizar indicadores relativos al seguimiento de su gestión de redes asociativas.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión de redes asociativas**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

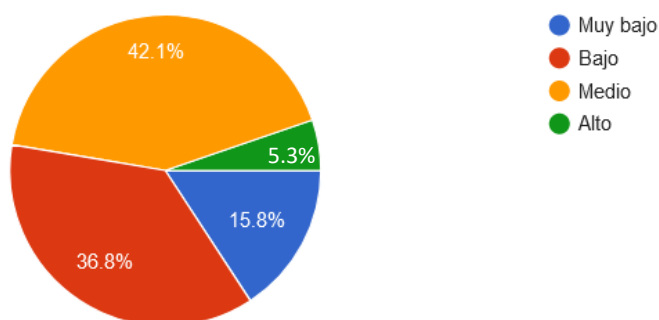
- Establecen políticas relativas a la relevancia y alcance de su gestión de redes de colaboración con otras instituciones.
- Involucran al equipo ejecutivo y al personal rentado en el relacionamiento con otras organizaciones de sus redes, la formulación de proyectos y la realización de actividades y eventos conjuntos.
- Establecen, acuerdan y despliegan planes, objetivos, pautas y/o estándares, internamente y/o compartidos con las organizaciones de sus redes y monitorean su cumplimiento.
- Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de su gestión de redes de colaboración con otras organizaciones, en el corto, mediano y largo plazo.
- Evalúan su gestión de redes asociativas y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

12.

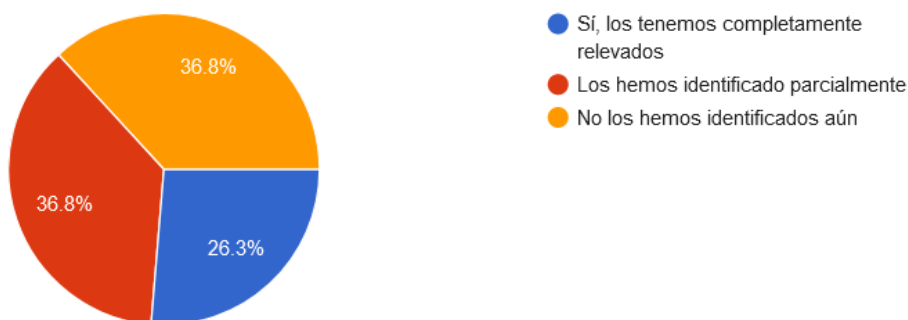
GESTIÓN AMBIENTAL

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 19 organizaciones participantes¹.

1. En función de la naturaleza de las actividades, servicios e instalaciones de la organización y de la cantidad de personas involucradas, ¿cómo caracterizarían el grado de relevancia del impacto ambiental y el uso de recursos naturales por parte de su organización?



2. ¿Tienen identificados los aspectos de sus actividades, servicios e instalaciones que tienen impacto significativo en el medio ambiente y/o en el uso de recursos naturales?

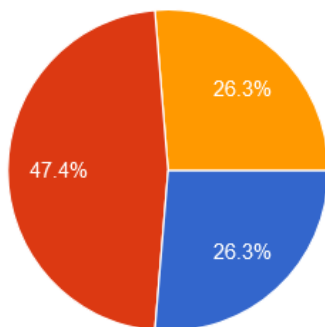


3. ¿Tienen una política o compromiso establecido con el cuidado del medio ambiente y el uso de recursos naturales?



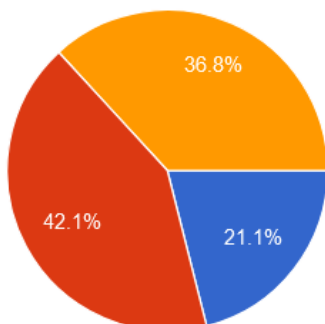
¹ No se recibieron respuestas de 1 organización para este cuestionario.

4. ¿Tienen procedimientos relativos a la gestión ambiental y al uso de recursos naturales?



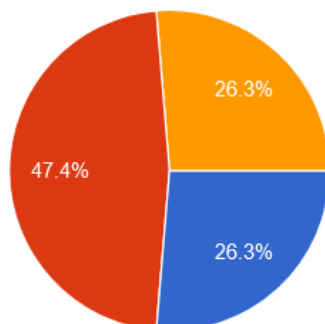
- Sí, tenemos procedimientos formales y los mantenemos actualizados
- Tenemos procedimientos no formalizados
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

5. ¿Realizan acciones para reducir sus impactos ambientales y el consumo de recursos naturales?



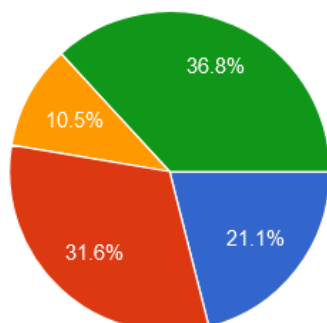
- Sí, las hacemos mediante la ejecución de planes formales
- Realizamos acciones en ese sentido, pero no tenemos planes formales.
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

6. ¿Realizan acciones para prevenir la ocurrencia de eventos con impacto ambiental?



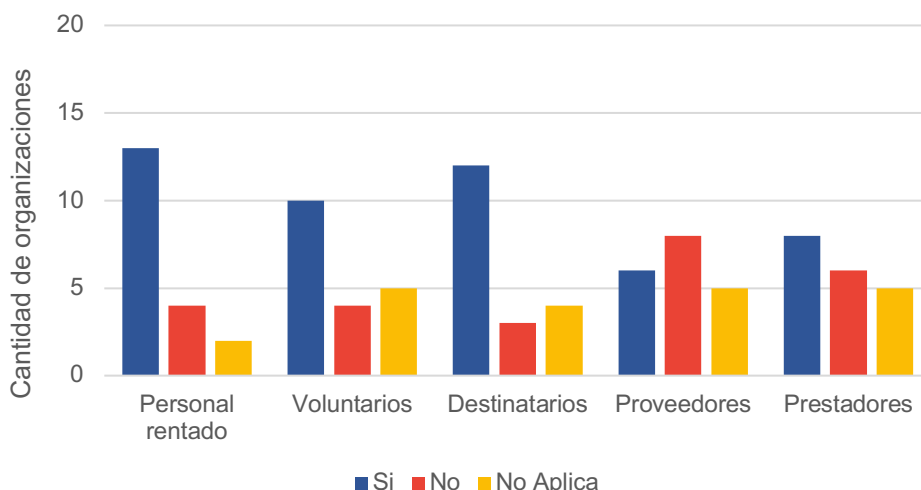
- Sí, y tenemos planes formales al respecto
- Sí, pero no lo hacemos de manera planificada
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

7. ¿Involucran a sus prestadores en el cuidado del medio ambiente y en el uso racional de los recursos naturales?

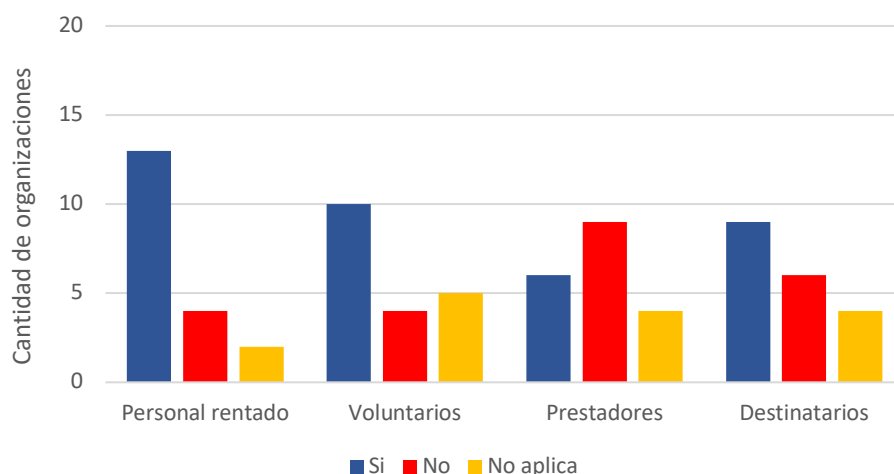


- Si, lo hacemos con la mayoría de los prestadores que por sus actividades y/o servicios ello es pertinente,
- Lo hacemos solo con algunos de los prestadores que correspondería hacerlo
- No tenemos prestadores para los cuales sea pertinente hacerlo
- Esta práctica no se realiza actualmente en nuestra organización

8. ¿Fomentan el compromiso con el cuidado del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales por parte de...?



9. ¿Concientizan y/o capacitan a quienes realizan actividades en la organización en lo relativo al cuidado del ambiente y el uso racional de los recursos naturales?



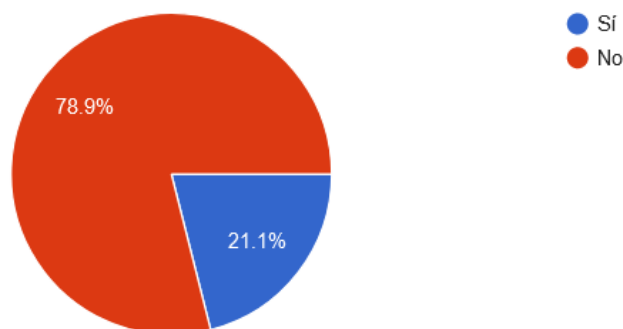
10. En relación con la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001:



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a la gestión ambiental desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un área de sustentabilidad. • Participación en el programa gubernamental “Escuela verde”. • Generación de proyectos de sustentabilidad. • Donación de cartón y papel a proyectos de reciclaje. • Eliminación de plásticos de un solo uso. • Cambio de artefactos eléctricos de alto consumo por otros con tecnología led. | <ul style="list-style-type: none"> • Renovación de equipos de aire acondicionado por otros de mayor eficiencia energética. • Clasificación de residuos por tipo. • Control de residuos peligrosos. • Manejo de compost para abono de área verdes. • Campaña de eliminación de uso de papel. • Campaña de ahorro de energía. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la gestión ambiental:



A continuación, se presentan indicadores sobre la gestión ambiental citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Consumo total de electricidad en MWH en el año. • Consumo total de electricidad en MWH por persona. • Cantidad de Kg de papel donado para un programa de reciclado. • Cantidad de resmas de papel compradas. • Consumo de gas natural por persona. • Porcentaje de lámparas incandescentes / fluorescentes reemplazadas por LED. | <ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de colaboradores en el cuidado del medio ambiente. • Consumo de agua. • Indicadores relativos al uso de energía limpia. • Indicadores relativos a la gestión de residuos. • Indicadores del programa “Escuelas verdes”. • Indicadores requeridos por las autoridades de aplicación. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o para tener en cuenta sobre las prácticas de gestión ambiental en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- De las diecinueve instituciones respondientes, algo menos de la mitad (47,4%) caracterizó el grado de relevancia de su impacto ambiental y el uso de recursos naturales como medio (42,1%) y alto (5,3%), mientras que el 52,6%, lo evaluó como bajo (36,8%) o muy bajo (15,8%).
- Una cuarta parte (26,3%) de las organizaciones manifestó que tienen totalmente identificados los aspectos de sus actividades, servicios e instalaciones con impacto significativo en el medio ambiente y/o en el uso de recursos naturales, y un 36,8% declaró tenerlos parcialmente identificados.
- Un 73,7% de los respondientes mencionó estar comprometido con el cuidado del medio ambiente y el uso de recursos naturales, ya sea declarando un compromiso formal comunicado interna y externamente (42,1%) o bien mediante un compromiso informal (31,6%).
- Una cuarta parte (26,3%) de las organizaciones tiene procedimientos formales relativos a la gestión ambiental y al uso de recursos naturales, mientras que un 47,4% indicó que los tiene, pero no están formalizados.
- En relación con la realización de acciones para reducir impactos ambientales y consumo de recursos naturales, un 21,1% de los respondientes las efectúa en forma planificada, mientras que un 42,1% lo hace, pero no con base en una planificación.
- Solo una cuarta parte de las organizaciones no realiza acciones (planificadas o no) para prevenir la ocurrencia de eventos con impacto ambiental.
- El 21% de las instituciones involucra a, al menos, la mayoría de los prestadores que es pertinente hacerlo, en el cuidado del ambiente y los recursos naturales, en tanto el 31% declara hacerlo solo con algunos prestadores.
- Las organizaciones que manifiestan fomentar el compromiso con el cuidado del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales y que concientizan y/o capacitan a sus partes interesadas (stakeholders), lo hacen en mayor medida con su personal propio y voluntarios, en segundo término con los destinatarios de sus servicios y en menor medida con sus proveedores y prestadores.

- Si bien casi el 80% de las organizaciones declara que la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001 no es una prioridad, hay una organización que ha implementado dicho estándar y otras tres que están en proceso de implementación.
- Solo un poco más de la quinta parte de los respondientes (21,1%) lleva indicadores relativos a la gestión ambiental.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión ambiental**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

En cuanto a la gestión de los impactos de sus procesos, servicios o instalaciones en el medio ambiente y/o el consumo de recursos naturales:

- Tienen una política y/o compromiso que se formaliza en una declaración que se comunica externa e internamente y se mantiene actualizada.
- Mantienen identificados, relevados de forma completa y categorizados, todos los aspectos que tienen impacto significativo en el medio ambiente y/o en el uso de recursos naturales.
- Cuentan con procedimientos formales y los mantienen actualizados.
- Mantienen planes formales y realizan acciones para reducir sus impactos ambientales y el consumo de recursos naturales y para prevenir la ocurrencia de eventos con impacto ambiental.
- Cuando es pertinente, consideran la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001.

En lo referente al compromiso, concientización e involucramiento de las partes interesadas:

- Fomentan el compromiso con el cuidado del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales por parte de su personal rentado y voluntarios, destinatarios, prestadores y proveedores, según resulte aplicable.
- Involucran en el cuidado del medio ambiente y en el uso racional de los recursos naturales a los prestadores y/o proveedores que, por sus productos, actividades y/o servicios, resulte pertinente.
- Concientizan y capacitan a quienes realizan actividades en la organización en lo relativo al cuidado del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, ya sea su personal rentado, voluntarios, destinatarios y/o prestadores, cuando corresponda.

Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de su gestión ambiental, en el corto, mediano y largo plazo.

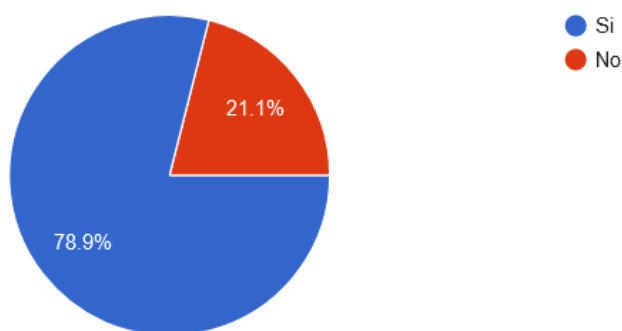
Evalúan su gestión ambiental y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

13.

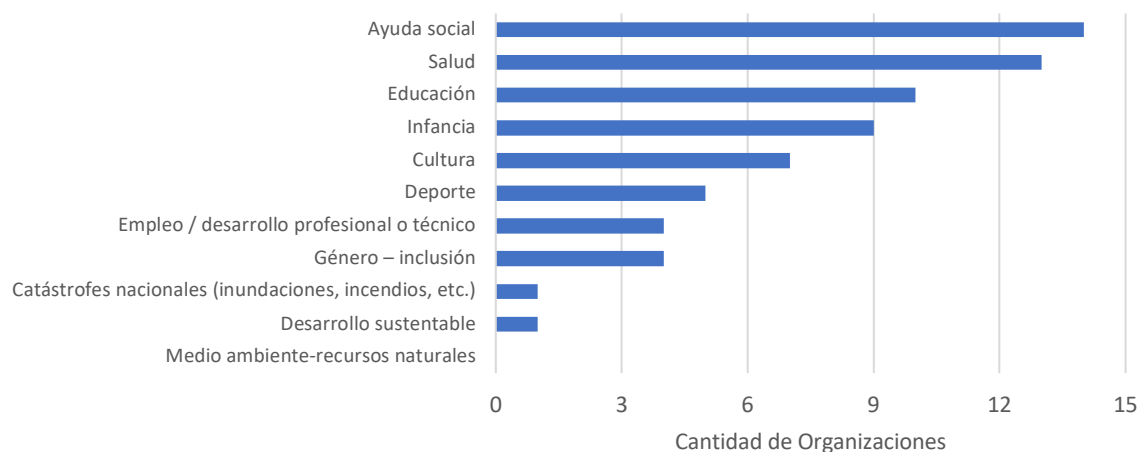
RESPONSABILIDAD SOCIAL

A continuación, se presentan las respuestas a los ítems relevados brindadas por 15 organizaciones participantes que declararon realizar acciones de responsabilidad social, más allá de los servicios que brindan a sus propios destinatarios¹.

1. ¿Realizan acciones de responsabilidad social más allá de los servicios que brindan a sus propios destinatarios?

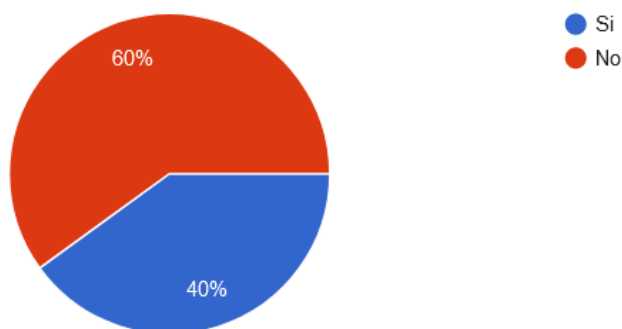


2. ¿En cuál/es de las siguientes áreas focalizan sus acciones de responsabilidad social?



¹ No se recibieron respuestas de 5 organizaciones para este cuestionario.

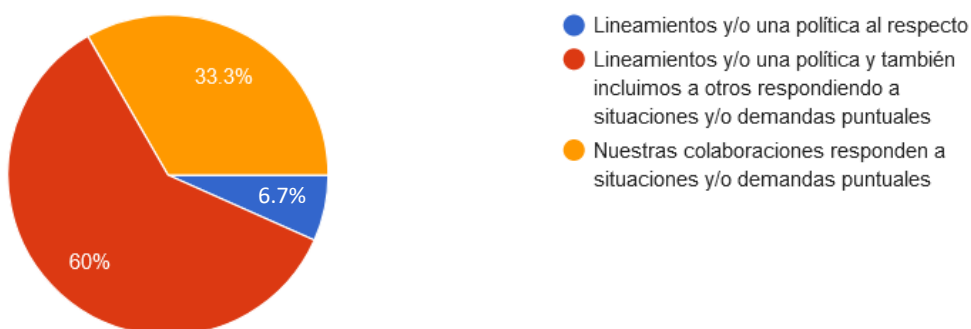
3. ¿Establecen un alineamiento con alguno/s de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de las Naciones Unidas?



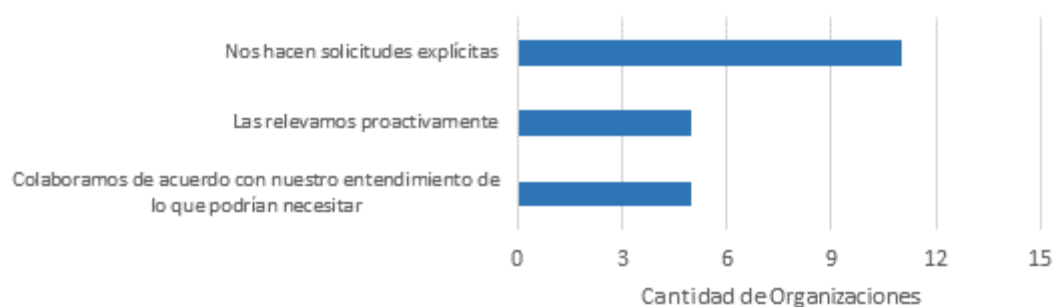
Algunas organizaciones manifestaron estar alineadas con los siguientes ODS (entre paréntesis se indica cuando hay más de una organización alineada con un determinado ODS):

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas para lograr objetivos (2). • Paz, Justicia e instituciones sólidas (2). • Salud y bienestar (3). • Educación de calidad (3). • Fin de la pobreza (2). • Igualdad de género. | <ul style="list-style-type: none"> • Energía asequible y no contaminante. • Acción por el clima. • Hambre cero. • Trabajo decente y crecimiento económico (2). • Agua limpia. • Reducción de las desigualdades (2). |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

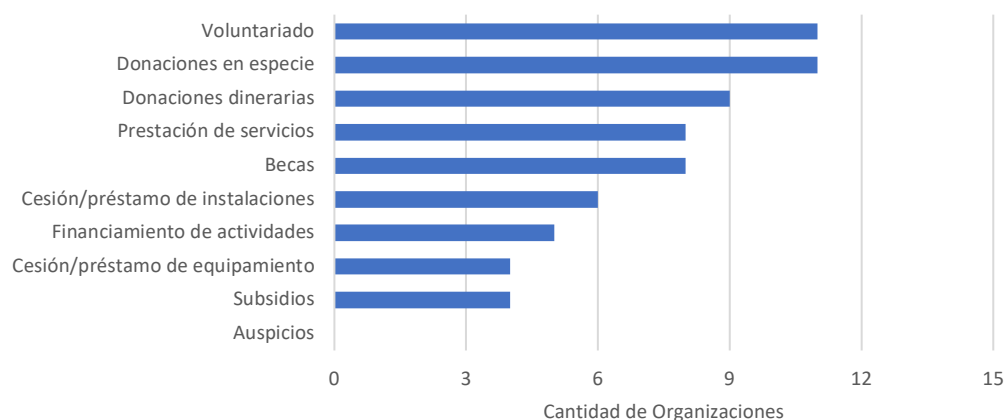
4. La selección de aquellos con quienes colaboran responde a:



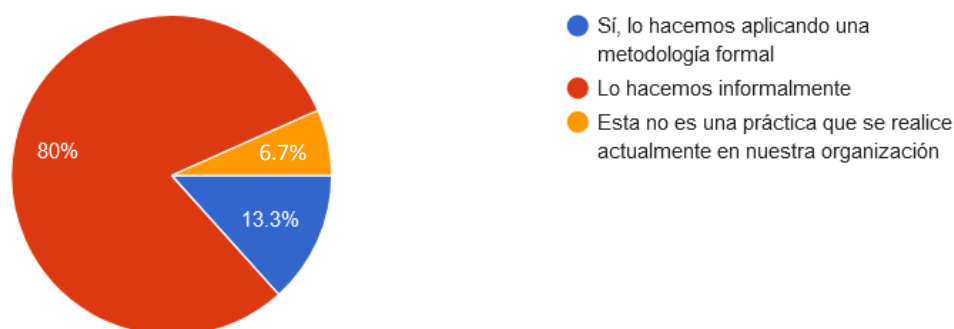
5. ¿Cómo conocen las necesidades de aquellos con los que deciden colaborar?



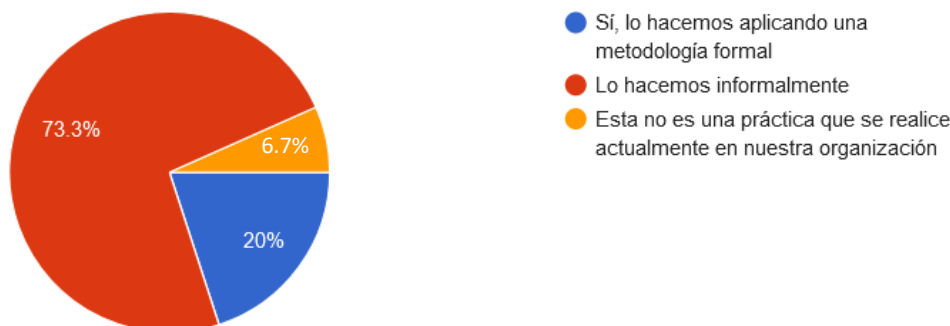
6. ¿Qué modalidad/es de colaboración adoptan?



7. ¿Recaban retroalimentación de los beneficiarios de sus acciones de responsabilidad social?



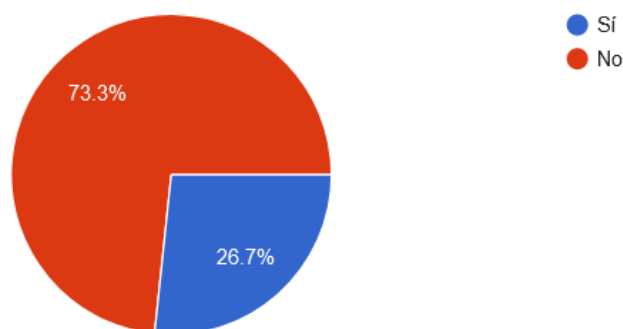
8. ¿Evalúan los resultados de sus iniciativas de responsabilidad social?



A continuación, se presentan iniciativas y/o prácticas relativas a responsabilidad social desarrolladas en los últimos 3 años, que algunas organizaciones participantes consideraron destacables por su impacto y/o por sus características:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Redonación de medicamentos, redonación de alimentos, donación de libros, tejido solidario. • Préstamo de instalaciones, voluntariados en hogares de ancianos, escuelas de educación especial y de frontera. • Apoyo educativo, gestión de redes para apoyar en términos de ayuda médica, bienes y o servicios, aportes a organizaciones de nuestra comunidad. • Campaña de emergencia para ayudar a Israel. • Presencia en ferias de empleabilidad para capacitar a jóvenes con discapacidad. • Convocatoria de la Red de Protección Social de la Comunidad Judía Argentina. Diagnóstico social de la comunidad judía en la Argentina actual. • Programa de inserción de migrantes al campo laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Cuidadores Informales. • Primer Empleo. • Subsidios para alimentos y medicamentos. • Formación de grado y posgrado. • Distribución de viandas. • Cursos a familiares entre otros. • Acciones de Tzedaká en las que participan nuestros estudiantes: hogares de ancianos, de estudiantes con necesidades especiales, con escuelas de frontera, entre otras. • Ampliación de las instituciones con las que trabajamos. • Promover el voluntariado en la población estudiantil. • Concientizar acerca de la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente a través de distintas actividades. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uso de indicadores referidos a la responsabilidad social



A continuación, se presentan indicadores de responsabilidad social citados por algunas instituciones participantes:

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de acciones. • Calidad de las acciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de participación en acciones de responsabilidad social. • Impacto de las acciones de responsabilidad social. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Algunos aspectos destacables y/o a tener en cuenta sobre las prácticas de responsabilidad social, aplicadas en nuestras organizaciones comunitarias, según el presente relevamiento:

- Casi el 80% de las organizaciones manifestaron que realizan acciones de responsabilidad social, más allá de los servicios que brindan a sus propios destinatarios.
- La mayoría de los respondentes afirmó que focalizan sus acciones de responsabilidad social en asistencia social y salud (14 y 13 organizaciones respectivamente), seguidas por educación e infancia (10 y 9 instituciones respectivamente). En menor medida se realizan acciones con foco en cultura (7), deportes (5), empleo (4), género/inclusión (4), desarrollo sustentable (1) y asistencia en catástrofes (1).
- Un 40% de las organizaciones manifestó que sus acciones de responsabilidad social están alineadas con alguno/s de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de las Naciones Unidas.
- En la selección de aquellos con quienes colaboran, solo en el 6,7% de casos responde a una política y/o lineamientos exclusivamente, mientras que un 60%, además, lo hace respondiendo también a situaciones o demandas puntuales. Un tercio de los respondentes los selecciona en función de situaciones o demandas puntuales únicamente.
- El conocimiento de las necesidades de aquellos con quienes colaboran surge mayoritariamente a partir de solicitudes explícitas (11 casos); el relevamiento proactivo lo realizan cinco organizaciones y la misma cantidad asume cuáles son las necesidades.

- De las diversas modalidades de colaboración de las instituciones, las más frecuentes son voluntariado y donaciones en especie (11 en ambos casos) seguidas de donaciones dinerarias (9), prestación de servicios (8) y becas (8). En menor medida: cesión o préstamo de instalaciones o equipamiento, financiamiento de actividades y subsidios.
- El 80% de los respondientes recaba retroalimentación de sus beneficiarios de manera informal, mientras que solo un 13% lo hace aplicando una metodología formal.
- Con respecto a la evaluación de las acciones de responsabilidad social, el 73,3% afirma hacerlo informalmente, mientras que solo un 20% lo hace siguiendo una modalidad formal.
- Solo un poco más de la cuarta parte de los respondientes (26,7%) lleva indicadores referidos a sus acciones de responsabilidad social.

*Se detallan, a continuación, **buenas prácticas** en la **gestión de la responsabilidad social**, que son aplicadas por organizaciones caracterizadas por la excelencia en la gestión a nivel internacional y que guardan relación con los ítems relevados. Estas organizaciones:*

- Realizan acciones de responsabilidad social más allá de los servicios que brindan a sus propios destinatarios, en función de sus políticas y/o lineamientos institucionales y a partir de planes con partidas presupuestarias asignadas.
- Establecen un alineamiento con alguno/s de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de las Naciones Unidas, considerando su propio contexto, sus políticas y objetivos, sus destinatarios y partes interesadas y las actividades, productos o servicios que brindan.
- Seleccionan a aquellas organizaciones, grupos y/o personas con quienes colaboran con base en lineamientos y/o una política establecidos y, cuando lo amerita, incluyen a otros respondiendo a situaciones y/o demandas puntuales.
- Relevan proactivamente las necesidades de aquellos con los que deciden colaborar y consideran además solicitudes explícitas.
- Recaban, formalmente y con una periodicidad definida, retroalimentación de los beneficiarios de sus acciones de responsabilidad social aplicando una metodología formal y toman acciones en función de los resultados, cuando es pertinente.
- Evalúan los resultados/impactos de sus iniciativas de responsabilidad social aplicando una metodología formal y toman acciones en función de los resultados, cuando corresponde.
- Mantienen un conjunto de indicadores que permiten el control y la evaluación de los aspectos más relevantes de la gestión de la responsabilidad social, en el corto, mediano y largo plazo.
- Evalúan su gestión de la responsabilidad social y desarrollan planes de mejora cuando es pertinente.

