



# EXCELENCIA OPERACIONAL

---

Somos una empresa que busca aportar valor, trabajando siempre de forma segura, garantizando la salud y la integridad de las personas, preservando el medio ambiente y cuidando nuestros activos



# ESQUEMA EXPLICATIVO

## ELEMENTOS

### ELEMENTO (E):

Conjunto de 5 requisitos establecidos por temática de gestión.

## SUBLEMENTOS

### SUBLELEMENTO (SE):

27 requisitos del Modelo.



## E1. LIDERAZGO Y ENFOQUE A CLIENTES

- SE1. Política de Excelencia Operacional
- SE2. Líderes
- SE3. Compromisos con nuestros clientes internos y externos



04 | LIDERAZGO Y ENFOQUE A CLIENTES | [VOLVER A LA ESTRUCTURA](#)

## Política de Excelencia Operacional

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Se define la Política de Excelencia Operacional de YPF que determina los criterios para el establecimiento del Sistema de Gestión, los procesos, las normativas, la toma de decisiones en todos los niveles y los compromisos asumidos. La Política está documentada, comunicada, entendida, aplicada dentro de YPF y disponible para las partes interesadas pertinentes. Alineados con la Política de Excelencia Operacional se definen los Elementos y Subelementos del presente documento, así como los procesos corporativos y/o centralizados de YPF. Cada Organización implementa, mantiene y mejora en forma continua su Sistema de Gestión de Excelencia Operacional.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

Todas las personas integrantes de la Organización pueden establecer claramente la contribución de sus actividades individuales a la Política y al Sistema de Gestión de Excelencia Operacional e incorporan sus principios en cada una de sus decisiones y acciones.

### SE1. Política de Excelencia Operacional

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Se define la Política de Excelencia Operacional de YPF que determina los criterios para el establecimiento del Sistema de Gestión de Excelencia Operacional, los procesos, las normativas, la toma de decisiones en todos los niveles y los compromisos asumidos. La Política está documentada, comunicada, entendida, aplicada dentro de YPF y disponible para las partes interesadas pertinentes. Alineados con la Política de Excelencia Operacional se definen los Elementos y Subelementos del presente documento, así como los procesos corporativos y/o centralizados de YPF. Cada Organización implementa, mantiene y mejora en forma continua su Sistema de Gestión de Excelencia Operacional.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

Todas las personas integrantes de la Organización pueden establecer claramente la contribución de sus actividades individuales a la Política y al Sistema de Gestión de Excelencia Operacional e incorporan sus principios en cada una de sus decisiones y acciones.

### SE2. Líderes

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La máxima autoridad de cada Organización y sus líderes evidencian compromiso y responsabilidad con su Sistema de Gestión de Excelencia Operacional a través de un liderazgo efectivo y observable mediante la evaluación del desempeño de la Organización, la promoción de la cultura de Excelencia Operacional, y la asignación de los recursos necesarios para asegurar su implementación, mantenimiento y mejora.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

El impacto positivo del liderazgo es tangible y medible en los resultados, en el clima laboral y en el compromiso de las personas con la Excelencia Operacional. La Organización desarrolla sistemáticamente el liderazgo en todos los niveles. Los y los líderes de la Organización aseguran la cultura de Excelencia Operacional de manera proactiva.

### SE3. Compromisos con nuestros clientes internos y externos

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización identifica sus clientes internos y externos y sus requisitos implícitos. Acuerda los requisitos explícitos, según corresponda. A partir de esta identificación, evalúa y desarrolla su capacidad de cumplimiento. Quienes integran la Organización tienen pleno conocimiento de los requisitos y expectativas de los clientes en los procesos bajo su responsabilidad, y los aplicables sobre los procesos en que participan. La Organización cumple los requisitos acordados con sus clientes internos y externos, soluciona desacuerdos eficientemente y actúa ante cualquier incumplimiento para minimizar consecuencias.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

La Organización gestiona de manera integral y transversal la mejora de la experiencia de sus clientes, considerando sus necesidades y expectativas actuales y futuras en el centro de sus decisiones. La Organización actúa proactivamente ante cualquier potencial incumplimiento.



05 | LIDERAZGO Y ENFOQUE A CLIENTES | [VOLVER A LA ESTRUCTURA](#)

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### CUMPLIMIENTO:

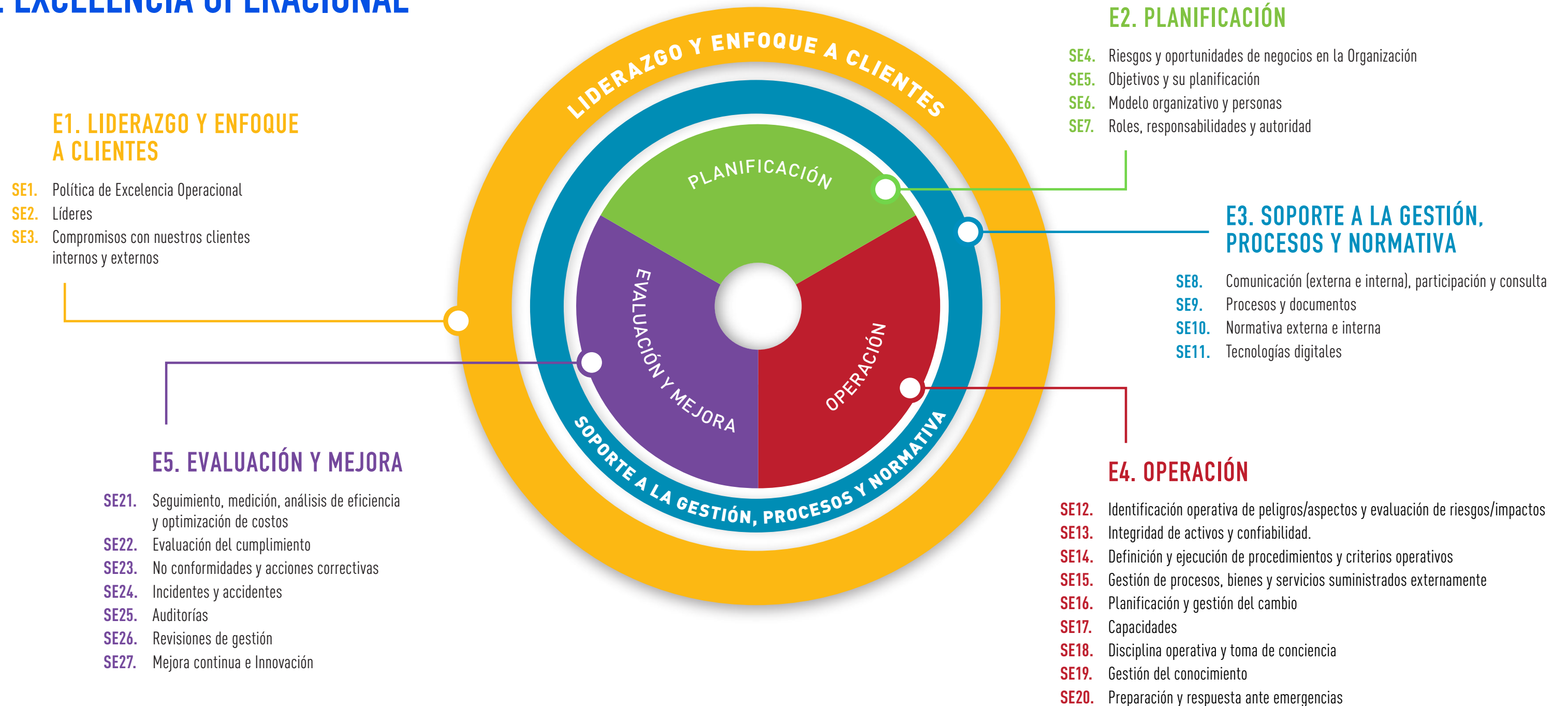
Alineación del Negocio a los requisitos básicos del Subelemento.

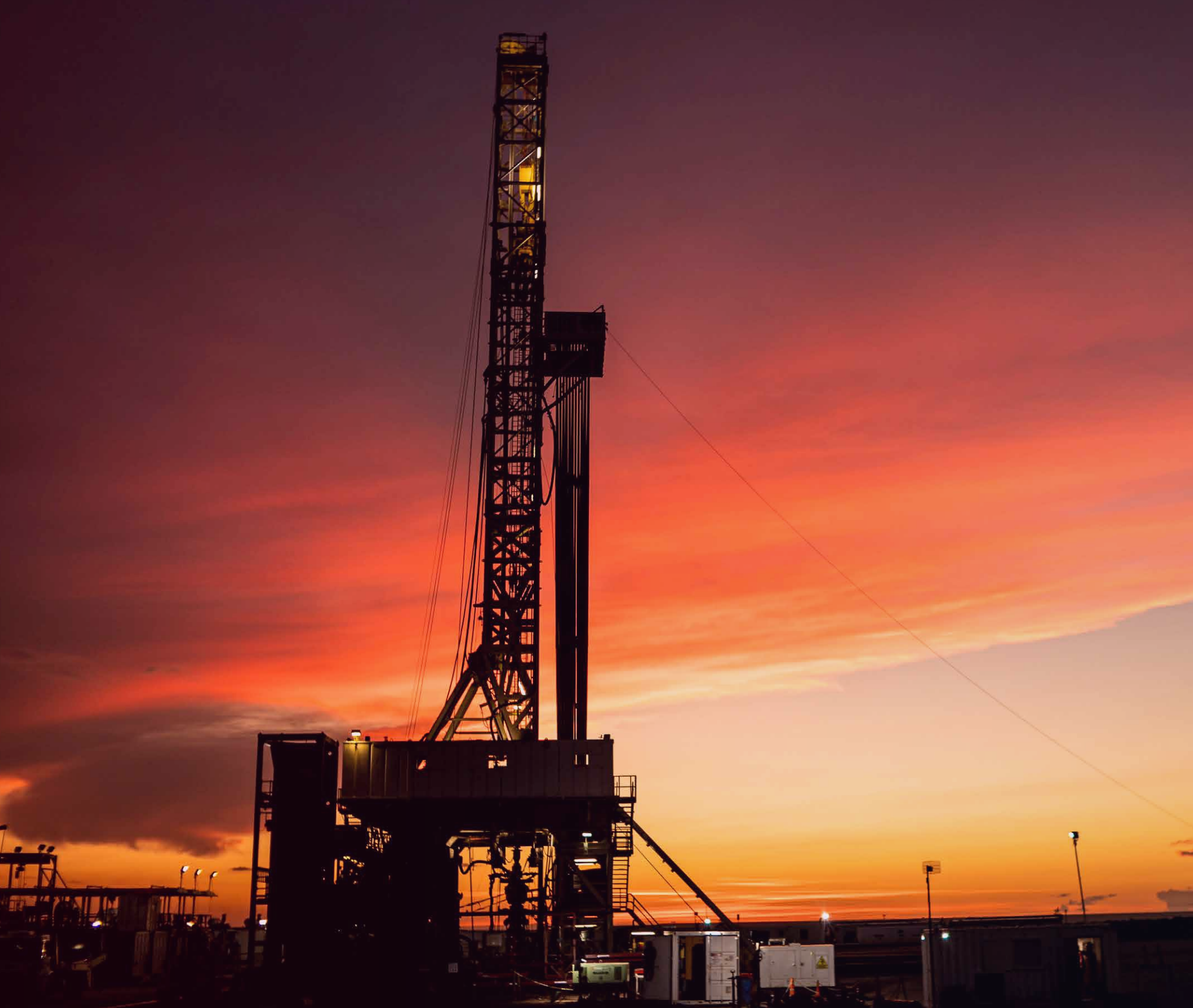
### EXCELENCIA:

Nivel superior de cumplimiento de requisitos (por ejemplo: alcance, contenido, etc.).



# ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA OPERACIONAL





# E1. LIDERAZGO Y ENFOQUE A CLIENTES

- SE1.** Política de Excelencia Operacional
- SE2.** Líderes
- SE3.** Compromisos con nuestros clientes internos y externos



SE1. **Política de Excelencia Operacional**

CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Se define la Política de Excelencia Operacional de YPF que determina los criterios para el establecimiento del Sistema de Gestión de Excelencia Operacional, los procesos, las normativas, la toma de decisiones en todos los niveles y los compromisos asumidos. La Política está documentada, comunicada, entendida, aplicada dentro de YPF y disponible para las partes interesadas pertinentes. Alineados con la Política de Excelencia Operacional se definen los Elementos y Subelementos del presente documento, así como los procesos corporativos y/o centralizados de YPF. Cada Organización implementa, mantiene y mejora en forma continua su Sistema de Gestión de Excelencia Operacional.

CRITERIO DE EXCELENCIA

Todas las personas integrantes de la Organización pueden establecer claramente la contribución de sus actividades individuales a la Política y al Sistema de Gestión de Excelencia Operacional e incorporan sus principios en cada una de sus decisiones y acciones.

SE2. **Líderes**

CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La máxima autoridad de cada Organización y sus líderes evidencian compromiso y responsabilidad con su Sistema de Gestión de Excelencia Operacional a través de un liderazgo efectivo y observable mediante: la evaluación del desempeño de la Organización, la promoción de la cultura de Excelencia Operacional, y la asignación de los recursos necesarios para asegurar su implementación, mantenimiento y mejora.

CRITERIO DE EXCELENCIA

El impacto positivo del liderazgo es tangible y medible en los resultados, en el clima laboral y en el compromiso de las personas con la Excelencia Operacional. La Organización desarrolla sistemáticamente el liderazgo en todos los niveles. Las y los líderes de la Organización aseguran la cultura de Excelencia Operacional de manera proactiva.

SE3. **Compromisos con nuestros clientes internos y externos**

CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización identifica sus clientes internos y externos y sus requisitos implícitos. Acuerda los requisitos explícitos, según corresponda. A partir de esta identificación, evalúa y desarrolla su capacidad de cumplimiento. Quienes integran la Organización tienen pleno conocimiento de los requisitos y expectativas de las y los clientes en los procesos bajo su responsabilidad, y los aplicables sobre los procesos en que participan. La Organización cumple los requisitos acordados con sus clientes internos y externos, soluciona desacuerdos eficientemente y actúa ante cualquier incumplimiento para minimizar consecuencias.

CRITERIO DE EXCELENCIA

La Organización gestiona de manera integral y transversal la mejora de la experiencia de sus clientes, considerando sus necesidades y expectativas actuales y futuras en el centro de sus decisiones. La Organización actúa proactivamente ante cualquier potencial incumplimiento.

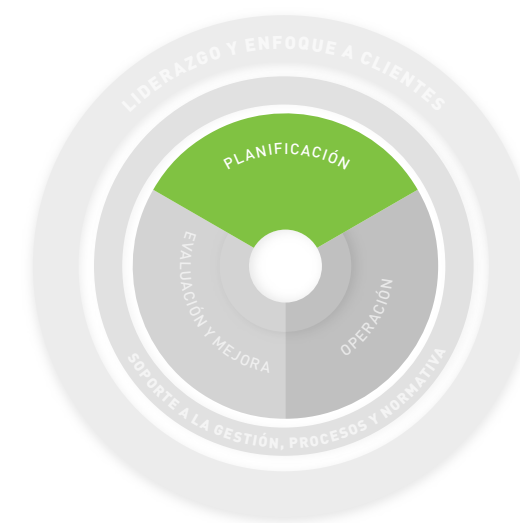






## E2. PLANIFICACIÓN

- SE4. Riesgos y oportunidades de negocios en la Organización
- SE5. Objetivos y su planificación
- SE6. Modelo organizativo y personas
- SE7. Roles, responsabilidades y autoridad





SE4.

### Riesgos y oportunidades de negocios en la Organización

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Cada Organización identifica las expectativas y necesidades de las partes interesadas externas e internas, la evolución del contexto y su potencial impacto en los resultados del Sistema de Gestión de Excelencia Operacional. En consecuencia, se definen, planifican e implementan acciones para gestionar los riesgos y/o potenciar las oportunidades de la Organización. Estas acciones definidas quedan incorporadas en los procesos correspondientes, se ejecutan y verifica su eficacia, y son monitoreadas por parte de las y los líderes de la Organización.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

La Organización gestiona eficientemente todos los riesgos y oportunidades identificados. Los riesgos y oportunidades detectados, así como las acciones para gestionarlos, son compartidos con las partes interesadas pertinentes para crear y proteger valor, contribuyendo con el cumplimiento de objetivos de la Organización.

SE5.

### Objetivos y su planificación

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización establece objetivos. Los mismos son: periódicos, medibles, desafiantes, cumplibles, focalizados en aspectos relevantes, comunicados y alineados con la estrategia de la compañía y la Política de EO. La planificación para la gestión de los objetivos está documentada, y contiene: las acciones para lograrlos, los responsables de su cumplimiento, los plazos y recursos necesarios, Tanto para los objetivos establecidos como para las acciones planificadas para su cumplimiento se determinan instancias periódicas de medición y revisión ante cambios de contexto.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

En la planificación y gestión se tiene en cuenta el impacto en otras áreas y se definen objetivos compartidos cuando corresponda. Los objetivos de gestión se despliegan en forma efectiva en todos los niveles de la Organización para asegurar consistencia con las metas establecidas por YPF. Todas las personas involucradas participan en la ejecución y control sistemático de la efectividad del plan de acción para cumplir los objetivos.

SE6.

### Modelo organizativo y personas

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización cuenta con un modelo organizativo y las personas (propias y contratadas) necesarias para desarrollar sus actividades. La Organización diseña y mantiene actualizados los descriptivos de los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de los procesos y de los negocios.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

La Organización evalúa sistemáticamente las necesidades presentes y futuras (mediano y largo plazo) para asegurar la evolución del modelo organizativo y la disponibilidad de personas (propias y contratadas) más apropiadas para desarrollar sus actividades.

SE7.

### Roles, responsabilidades y autoridad

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Los roles, las responsabilidades, las dependencias jerárquicas y funcionales y las interrelaciones entre las diferentes organizaciones o suborganizaciones están claramente definidos, documentados y comunicados. Las y los integrantes de la Organización tienen la autoridad y la obligación de tomar acción ante un evento que tenga la potencialidad de afectar en forma negativa cualquier ámbito de gestión. La Organización implementa un proceso de análisis, actualización, comunicación y capacitación ante cambios de roles y responsabilidades para asegurar la continuidad de sus procesos.

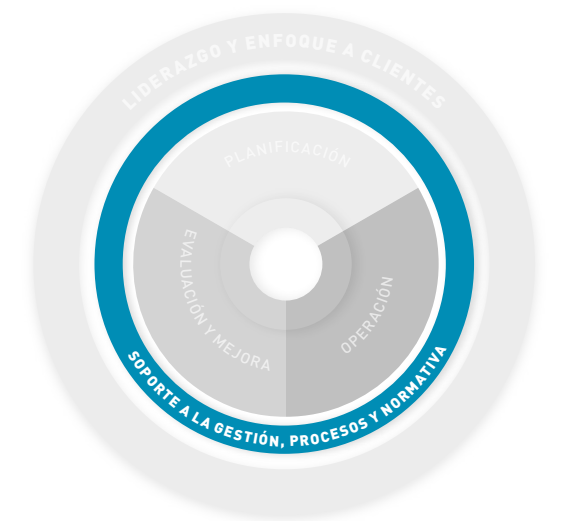
#### CRITERIO DE EXCELENCIA

La Organización asegura que todas las personas que la integran conozcan sus responsabilidades, posean la autoridad necesaria para su gestión y asuman las consecuencias de sus decisiones y acciones.



## E3. SOPORTE A LA GESTIÓN, PROCESOS Y NORMATIVA

- SE8.** Comunicación (externa e interna), participación y consulta
- SE9.** Procesos y documentos
- SE10.** Normativa externa e interna
- SE11.** Tecnologías digitales





## SE8. Comunicación (externa e interna), participación y consulta

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización establece, implementa y mantiene los procesos de comunicación interna y externa para la implementación y mantenimiento del SGEO. Estos procesos especifican: qué se comunica, quién lo comunica, cuándo se comunica, a quién se comunica y cómo se comunica. La Organización realiza la comunicación tanto interna como externa de aspectos relevantes de su gestión mediante una metodología sistemática, que incluye a la totalidad de grupos de interés, los que son consultados en los aspectos críticos donde puedan verse afectados o generar valor. La Organización aplica los criterios de diversidad vigentes en los procesos de comunicación para asegurar la efectividad de ésta.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

Los canales de comunicación están definidos y moderados. Existen referentes de comunicación de los negocios que facilitan una amplia participación e interacción de las y los integrantes de la Organización. Se incorporan las mejores prácticas de comunicación, participación y consulta mediante la implementación de nuevas tecnologías. La Organización analiza las opiniones de sus grupos de interés y las utiliza efectivamente como fuente de mejora. La Organización realiza sistemáticamente mediciones que permiten verificar la eficacia del proceso.

## SE9. Procesos y documentos

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización tiene identificados los procesos bajo su responsabilidad y los implementa para asegurar el cumplimiento de los requisitos de sus clientes internos y/o externos y la gestión de los riesgos asociados. La Organización monitorea el cumplimiento del objetivo de sus procesos mediante el establecimiento de indicadores claves en los niveles necesarios para garantizar los resultados esperados. La documentación asociada a los procesos se gestiona bajo las metodologías definidas en la Compañía y respeta la jerarquía de los documentos en su elaboración, difusión y cumplimiento.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

Las personas dueñas de los procesos asumen su rol como tales, analizan y proponen mejoras. Los procesos y su documentación asociada son optimizados aplicando mejores prácticas y modelos de madurez de organizaciones de clase mundial apalancados en las principales tecnologías disponibles y alineados con la Agenda Digital de la Compañía, logrando que la Organización se transforme rápidamente.

## SE10. Normativa externa e interna

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización determina, tiene acceso, planifica su cumplimiento y cumple toda la normativa externa e interna que le sea aplicable y de obligatorio cumplimiento, en función de la temática de gestión que corresponda. La normativa interna es revisada sistemáticamente dentro de un proceso de mejora continua. Cualquier excepción a la normativa interna es debidamente analizada, documentada, justificada y autorizada de acuerdo con parámetros predefinidos, incluyendo el análisis y mitigación de sus riesgos.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

La Organización incorpora sistemáticamente estándares de referencia en todos los aspectos críticos de gestión para los cuales no haya legislación aplicable, analizando las posibles implicancias de la legislación en desarrollo y tendencias mundiales. Existe una participación en foros de discusión de revisión y elaboración de nueva legislación.

## SE11. Tecnologías digitales

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Las actividades y procesos vinculados con el Sistema de Gestión de Excelencia Operacional son soportados por tecnologías digitales que aseguran la disponibilidad, el procesamiento y el resguardo de los datos en forma segura, y su transformación en información para la toma de decisiones. La Organización asegura la adecuada clasificación, retención, protección y garantiza la confidencialidad de la información.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

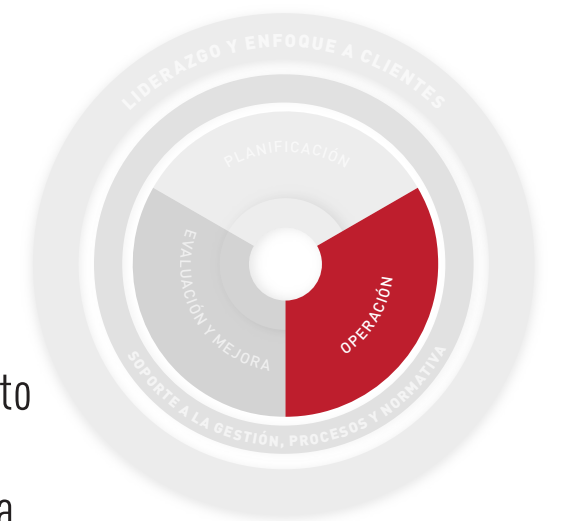
La Organización adopta las mejores tecnologías a medida que avanza en su transformación digital, integrándolas a todas sus actividades y procesos vinculados con el Sistema de Gestión de Excelencia Operacional. La Organización alcanza su nivel de madurez en función de su estrategia digital.





## E4. OPERACIÓN

- SE12.** Identificación operativa de peligros/aspectos y evaluación de riesgos/impactos
- SE13.** Integridad de activos y confiabilidad
- SE14.** Definición y ejecución de procedimientos y criterios operativos
- SE15.** Gestión de procesos, bienes y servicios suministrados externamente
- SE16.** Planificación y gestión del cambio
- SE17.** Capacidades
- SE18.** Disciplina operativa y toma de conciencia
- SE19.** Gestión del conocimiento
- SE20.** Preparación y respuesta ante emergencias





## SE12. Identificación operativa de peligros/aspectos y evaluación de riesgos/impactos

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización identifica dentro de sus procesos, para todo el ciclo de vida de sus activos físicos, propios o de terceros, los peligros, aspectos ambientales y oportunidades de eficiencia. Evalúa los riesgos, impactos ambientales, oportunidades de las actividades, productos, instalaciones y servicios que se ejecuten, de manera permanente o temporal, siempre que la Compañía tenga responsabilidad de gestión sobre ellos. Existen criterios definidos para decidir cuándo los peligros y aspectos son significativos y cuándo los riesgos son aceptables.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

Todas las actividades realizadas bajo responsabilidad de la Compañía están dentro del circuito de identificación de peligros/aspectos ambientales y evaluación de riesgos/impactos. Se analizan y actualizan permanentemente con las fuentes de información disponibles de seguimiento y medición. Todas las empresas prestadoras de servicios y las empresas socias se rigen por una metodología de identificación de peligros/aspectos ambientales y evaluación de riesgos/impactos aceptada por la Compañía.

## SE13. Integridad de activos y confiabilidad

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización diseña, compra, abastece de materiales, construye, opera, mantiene, abandona y gestiona los activos físicos asegurando la integridad, confiabilidad y disponibilidad de estos durante todo su ciclo de vida, incluyendo la disposición final. En todos los niveles de la Organización se cumplen las pautas, criterios y procesos de integridad y confiabilidad, asegurando la disponibilidad con el adecuado control de los riesgos e impactos, tanto operativos como ambientales, ante eventuales fallas durante el ciclo de vida, de acuerdo con el fin propuesto.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

Los indicadores de desempeño miden todas las actividades y etapas del proceso, abarcan todas las áreas involucradas y evidencian una mejora sostenida en la gestión de activos físicos (integridad, disponibilidad y confiabilidad). Se analiza sistemáticamente la factibilidad de estandarización de diseño de activos físicos en el ámbito de la Compañía.

## SE14. Definición y ejecución de procedimientos y criterios operativos

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización define, mantiene y cumple procedimientos y criterios operativos para que las actividades y operaciones estén siempre bajo control. La Organización verifica in situ la existencia y operatividad de las barreras de control establecidas. Esta información es comunicada y cumplida en los niveles pertinentes de la Organización, incluyendo contratistas y visitas.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

Todos los procedimientos, controles y criterios operativos se cumplen sistemáticamente y demuestran ser efectivos. Se analiza sistemáticamente la factibilidad de unificación de criterios operativos en el ámbito de la Compañía.



## SE15. Gestión de procesos, bienes y servicios suministrados externamente

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización trabaja con empresas proveedoras de bienes y servicios y empresas socias que adhieren, cumplen y mantienen criterios de gestión según los términos establecidos por la Política de Excelencia Operacional, evitando que en sus operaciones y servicios introduzcan riesgos no aceptables para la Compañía y garantizando que generen el aporte esperado en la cadena de valor pretendido por la Organización.

En los acuerdos contractuales, la Organización comunica con claridad los requisitos a cumplir por las empresas proveedoras y se asegura previamente de que tienen la capacidad de cumplirlos.

Los esquemas de control permiten tener información oportuna y trazabilidad del desempeño de las empresas proveedoras en todos los contratos con la Compañía y a lo largo de todo el ciclo de vida como tales, con procesos de control acordes con la criticidad de los bienes y servicios suministrados.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

La Compañía asigna y aplica los recursos necesarios para el control del total cumplimiento de las obligaciones acordadas teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y usuarias.

Las empresas proveedoras evidencian pleno cumplimiento de las obligaciones contractuales acordadas con la Compañía y proponen mejoras en los procesos compartidos.

La Organización detecta las áreas donde es necesario el desarrollo sustentable de las empresas proveedoras e implementa acciones para asegurar su disponibilidad.

## SE16. Planificación y gestión del cambio

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Los cambios en diseño, operaciones, organización o actividades son identificados, evaluados, planificados, autorizados, documentados, comunicados y ejecutados de forma tal de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y que los riesgos y aspectos ambientales existentes o los que se incorporan se mantienen controlados en niveles aceptables para el personal de la Compañía, la comunidad, el medio ambiente, el proceso productivo y la cadena de valor.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

Todos los efectos no deseados de los cambios son controlados en todos los casos. Se mide la eficacia de los controles en los cambios implementados y luego se la verifica. La gestión del cambio ha sido incorporada integralmente a la cultura de la Organización.

## SE17. Capacidades

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización identifica, evalúa, desarrolla y valida capacidades claves en las personas que la integran, vinculándolas a los roles y responsabilidades en las posiciones de disciplinas críticas o de impacto directo en la excelencia operacional.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

La Organización gestiona, a través de un ecosistema, el desarrollo de las capacidades de las personas identificadas como claves en la Compañía para la excelencia operacional. Esta gestión se planifica, ejecuta y monitorea de manera sistemática, integrándola a planes de mejora, desarrollo y sucesión.

Las capacidades identificadas son revisadas y actualizadas sistemáticamente en un proceso de mejora continua.

Se unifican criterios de competencia en el ámbito de la Compañía en los casos en que sea factible.





## SE18. Disciplina operativa y toma de conciencia

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Todas las personas integrantes de la Organización (personal propio y contratado) conocen y cumplen los procesos, normativa y criterios operativos, toman conciencia de las consecuencias que generan sus tareas en el cumplimiento de los requisitos de clientes internos y externos y en el control de riesgos e impactos, y se hacen responsables por sus acciones. El incumplimiento de los procedimientos y criterios operativos es considerado una falta de disciplina operacional y por lo tanto sujeto a un sistema de rendición de cuentas.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

Cada integrante de la Organización cumple y hace cumplir dentro y fuera de su ámbito de gestión los procesos, normativas y criterios operativos. Tiene plena conciencia de las consecuencias que generan sus acciones sobre el cumplimiento de los requisitos de todas las partes interesadas y sobre la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Excelencia Operacional.

## SE19. Gestión del conocimiento

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Los conocimientos y aprendizajes claves son capturados, almacenados y transferidos sistemáticamente a las comunidades de interés en la Organización, con el fin de transformarlos de tácitos a explícitos y de individuales a colectivos.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

Se evidencia que los conocimientos y aprendizajes claves gestionados están vinculados a capacidades de disciplinas críticas y de impacto directo a la Organización, con perspectiva de necesidades actuales y futuras. Estos conocimientos y aprendizajes claves son revisados y actualizados sistemáticamente, asegurando su captura, almacenamiento, resguardo, codificación, disponibilización en diversas fuentes y transferencia bajo diferentes formatos, canales y estrategias.

## SE20. Preparación y respuesta ante emergencias

### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

En coherencia con los SE 3, 12 y 13, la Organización identifica las situaciones potenciales de emergencia, y para todas ellas implementa procedimientos y planes a fin de dar una respuesta eficaz, y dispone de los recursos necesarios (humanos y materiales). Los procedimientos y planes son documentados, comprobados periódicamente mediante simulacros, y mejorados de manera sistemática. El personal de la Compañía y las y los contratistas y vecinos/as que puedan verse afectados/as por la emergencia reciben entrenamiento en cómo reportar y actuar ante ésta. Los planes incluyen los mecanismos de comunicación efectiva con las partes interesadas.

### CRITERIO DE EXCELENCIA

Los planes de emergencia están integrados con la comunidad con la cual la Organización interactúa. La Organización adopta las mejores prácticas en el ámbito internacional en gestión de emergencias





## E5. EVALUACIÓN Y MEJORA

- SE21. Seguimiento, medición, análisis de eficiencia y optimización de costos
- SE22. Evaluación del cumplimiento
- SE23. No conformidades y acciones correctivas
- SE24. Incidentes y accidentes
- SE25. Auditorías
- SE26. Revisiones de gestión
- SE27. Mejora continua e Innovación





### SE21. Seguimiento, medición, análisis de eficiencia y optimización de costos

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización define, planifica y ejecuta el seguimiento, medición y análisis necesario para monitorear el desempeño del Sistema de Gestión de Excelencia Operacional, evaluando la optimización de costos y verificando el cumplimiento de objetivos y metas. Dicho seguimiento retroalimenta las fases de planificación, ejecución y/o medición del Sistema de Gestión de Excelencia Operacional en todos los niveles de la Organización.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

El seguimiento, la medición y el análisis cubren la totalidad de los procesos clave de la Organización y de las partes interesadas. Se evidencia que los resultados de los datos analizados son utilizados sistemáticamente para retroalimentar las fases de planificación, ejecución y/o medición del Sistema de Gestión de Excelencia Operacional en todos los niveles de la Organización. Se realiza *benchmarking* en búsqueda de alcanzar a quienes se desempeñan mejor. Los indicadores pertinentes muestran una evolución positiva y/o de cumplimiento de objetivos.

### SE22. Evaluación del cumplimiento

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización evalúa periódicamente el cumplimiento de los requisitos externos e internos aplicables. Los resultados de estas evaluaciones quedan documentados y se gestionan las acciones de adecuación necesarias para su cumplimiento. Todas las personas de la Organización tienen pleno conocimiento de la relación directa de sus actividades y los requisitos externos e internos asociados. En caso de existir excepciones a la normativa interna, la Organización verifica su vigencia y su razonabilidad.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

La Organización cumple en forma sostenida todos los requisitos externos e internos aplicables. La Organización cuenta con espacios de reflexión sobre los resultados de la evaluación del cumplimiento y actúa en consecuencia para generar aprendizaje que le permita optimizar de forma continua sus procesos.

### SE23. No conformidades y acciones correctivas

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización tiene establecida, implementada y mantiene una metodología para la gestión de no conformidades. Esta metodología incluye los criterios para su identificación, registro, categorización, documentación, análisis, investigación de causas raíz, determinación de correcciones y acciones correctivas y verificación de eficacia de ellas. Las acciones correctivas logran evitar la repetición de los desvíos originados por la misma causa.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

La identificación y tratamiento de No Conformidades se encuentra eficazmente implementada en toda la Organización en el nivel de proceso y Sistema de Gestión de Excelencia Operacional. La Organización evidencia un comportamiento sostenido de reportes de todos los desvíos y adopta culturalmente el beneficio de registrar para mejorar. Cuando corresponde, se comunican e implementan en toda la Compañía.

### SE24. Incidentes y accidentes

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Los incidentes y accidentes son informados, registrados, analizados y/o investigados con la participación del personal, y son implementadas las acciones definidas para mitigar las consecuencias y evitar su repetición. En función de las investigaciones se revisan las evaluaciones de peligros, riesgos, aspectos, impactos y, si corresponde, se actualizan los valores de ellas, así como los procesos, procedimientos y criterios operativos vinculados. Se difunden los cambios y las lecciones aprendidas. La Organización verifica la incorporación de las lecciones aprendidas en los procesos y en las actividades del personal.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

Se evidencia plena participación del personal en la denuncia e investigación de incidentes e involucramiento de la máxima autoridad de la Organización en la investigación y revisión de los incidentes y accidentes. Se hace un seguimiento documentado de las acciones de mejora con un sistema de verificación de eficacia y se evidencia una gestión sistemática de advertencias tempranas y lecciones aprendidas internas y externas. La Organización incorpora sistemáticamente lecciones aprendidas y alertas tempranas de otras organizaciones y comparte las propias.

### SE25. Auditorías

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

La Organización planifica y ejecuta un programa de auditorías que verifica el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Excelencia Operacional.  
Los programas de auditoría se cumplen y son llevados a cabo por personal competente.  
El resultado de las auditorías es documentado, revisado y comunicado a las Partes Interesadas pertinentes y la máxima autoridad de la Organización. Los hallazgos se analizan y los desvíos se gestionan conforme al SE 23.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

El proceso de auditoría es revisado y mejorado sistemáticamente, verificando su eficacia y eficiencia. El desempeño de los auditores es evaluado sistemáticamente.  
El programa de auditoría se optimiza regularmente para aumentar su valor agregado. Se aplican las metodologías de auditorías integradas y auditorías conjuntas.

### SE26. Revisiones de gestión

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

Quienes lideran la Organización efectúan, a intervalos planificados, una revisión global del Sistema de Gestión de Excelencia Operacional analizando conformidad (evidencias de cumplimiento) y conveniencia, adecuación y eficacia de cada uno de los subelementos del Modelo de Excelencia Operacional.  
Las y los líderes de la Organización verifican el cumplimiento de objetivos y metas y toman las medidas correctivas en caso de corresponder.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

Quienes lideran la Organización verifican sistemáticamente la eficiencia del Sistema de Gestión de Excelencia Operacional en su ámbito y efectúan planes de mejora, verificando el avance y eficacia de las acciones ejecutadas. Las oportunidades de mejora detectadas se reportan a la Compañía de manera sistemática.  
Las y los líderes de la Organización verifican la evolución positiva en la definición y el desempeño de objetivos y metas, alineados con la estrategia de la Compañía.

### SE27. Mejora continua e Innovación

#### CRITERIO DE CUMPLIMIENTO

En todos los niveles de la Organización se identifican, priorizan, planifican e implementan mejoras como resultado del análisis de la información provista por el Sistema de Gestión de Excelencia Operacional.  
La Organización promueve la innovación así como el conocimiento y uso de herramientas de mejora específicas.

#### CRITERIO DE EXCELENCIA

La Organización promueve la mejora continua y la innovación alineadas con la estrategia en todos los ámbitos, a través de metodologías de gestión de quejas y sugerencias, adecuada tolerancia a los errores, predisposición positiva hacia los cambios, reconocimiento a los aportes del personal y difusión de los logros.  
Se evidencian mejoras concretas como resultado de la gestión mediante el ciclo de mejora PHVA. Hay evidencias del uso efectivo de herramientas de optimización de procesos.

Para la interpretación de la terminología contenida en la descripción de los criterios de los SE, referirse a la Norma ISO 9000 "Fundamentos y vocabulario" y a los vocabularios específicos de las Normas ISO de acuerdo con las temáticas de gestión que correspondan; en sus versiones vigentes.



Versión: Marzo 2022

*ypf.com*



**Área de contacto**

*Vicepresidencia de  
Sustentabilidad, Ambiente,  
Salud y Seguridad*

