

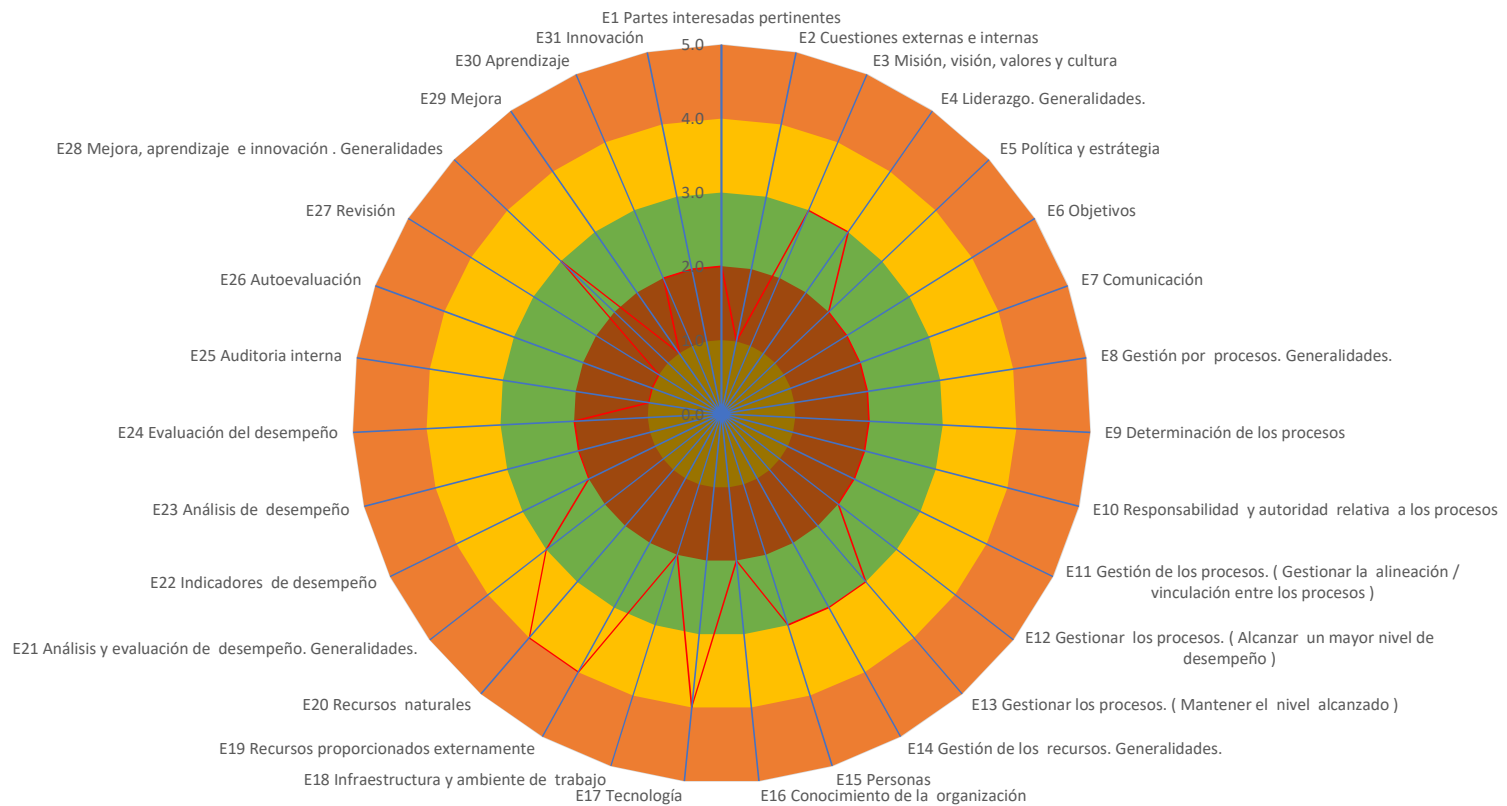
INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)

Objetivo	Identificar el nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), identificar áreas de mejora y a determinar prioridades para acciones subsiguientes.
Alcance	La herramienta presentada se basa en la orientación detallada de la ISO 9004:2018. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Utiliza 5 niveles de madurez.
Instrucciones	Comparar la situación presente de la organización con las descripciones que se presentan en las tablas y marcando los elementos que la organización ya está aplicando; comenzando en el nivel 1 y progresando hacia los niveles de madurez superiores. El nivel actual de madurez será el nivel de madurez más alto alcanzado sin que haya aparecido ningún espacio vacío hasta este punto.

RESULTADO GENERAL DE LA AUTOEVALUACION

No.	Elementos	No.	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Resultado
E1	Partes interesadas pertinentes	E1	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E2	Cuestiones externas e internas	E2	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	1.0
E3	Misión, visión, valores y cultura	E3	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	3.0
E4	Liderazgo. Generalidades.	E4	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	3.0
E5	Política y estrategia	E5	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E6	Objetivos	E6	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E7	Comunicación	E7	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E8	Gestión por procesos. Generalidades.	E8	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E9	Determinación de los procesos	E9	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E10	Responsabilidad y autoridad relativa a los procesos	E10	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E11	Gestión de los procesos. (Gestionar la alineación / vinculación entre los procesos	E11	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E12	Gestionar los procesos. (Alcanzar un mayor nivel de desempeño)	E12	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E13	Gestionar los procesos. (Mantener el nivel alcanzado)	E13	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	3.0
E14	Gestión de los recursos. Generalidades.	E14	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	3.0
E15	Personas	E15	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	3.0
E16	Conocimiento de la organización	E16	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E17	Tecnología	E17	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	4.0
E18	Infraestructura y ambiente de trabajo	E18	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E19	Recursos proporcionados externamente	E19	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	4.0
E20	Recursos naturales	E20	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	4.0
E21	Análisis y evaluación de desempeño. Generalidades.	E21	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	3.0
E22	Indicadores de desempeño	E22	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E23	Análisis de desempeño	E23	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E24	Evaluación del desempeño	E24	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E25	Auditoría interna	E25	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	1.0
E26	Autoevaluación	E26	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	1.0
E27	Revisión	E27	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	1.0
E28	Mejora, aprendizaje e innovación . Generalidades	E28	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	3.0
E29	Mejora	E29	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	1.0
E30	Aprendizaje	E30	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
E31	Innovación	E31	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0
PROMEDIO								2.3

Nivel Madurez Elemento	Cantidad x Nivel	%
1	5	16%
2	16	52%
3	7	23%
4	3	10%
5	0	0%



NIVEL	NOMBRE	RESULTADO	Cant x Nivel
I	Inicial	Menor que 3	9
II	Gestionado	Mayor o igual que 3 y menor que 3,5	6
III	estandarizado	Mayor o igual que 3,5 y menor que 4	10
IV	Predictivo	Mayor o igual que 4 y menor que 4,5	7
V	Innovador en procesos	Mayor o igual que 4,5	1

ESTRATEGIA INTERVENCION SGC

No.	Variable	Logro	Descripción brecha para alcanzar nivel de madurez 3	Estrategia
D1	IDENTIDAD	2.00	<p>Disponer de procesos para determinar qué partes interesadas son pertinentes.</p> <p>Los procesos para determinar la pertinencia de las partes interesadas incluyen consideraciones sobre aquellas que son un riesgo para el éxito sostenido si no se cumplen sus necesidades y expectativas y sobre aquellas que pueden proporcionar oportunidades para aumentar el éxito sostenido.</p> <p>Identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.</p> <p>Establecer procesos para cumplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas.</p> <p>Se identifican los procesos para determinar las cuestiones internas y externas que pueden afectar a la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido.</p>	<p>Implementar proceso para el análisis periódico de cuestiones internas y externas vía análisis DOFA (PESTEL), considerando información pertinente del pasado, situación actual y direccionamiento estratégico.</p> <p>Implementar proceso para el análisis periódico de riesgos & oportunidades para todos los procesos considerando los requisitos de los clientes.</p> <p>Implementar proceso para el análisis de partes interesadas en todos los procesos de la organización para identificar necesidades pertinentes.</p>
D2	LIDERAZGO	2.30	<p>Definir los procesos y las interacciones relaciones con la política de calidad y la estrategia para tratar todos los aspectos, modelos y factores aplicables.</p> <p>Determinar la identidad de la organización, el contexto de la organización y la perspectiva a largo plazo, un perfil competitivo y una consideración de los factores competitivos.</p> <p>Disponer de procesos para definir, mantener y desplegar los objetivos de calidad (a corto plazo y largo plazo) incluyendo la relación con la política de calidad y la estrategia, y se mantienen, incluyendo la necesidad de establecer objetivos de calidad claramente comprensibles y cuantificable a corto plazo y largo plazo que además demuestran el liderazgo y el compromiso fuera de la organización.</p> <p>Definir los procesos de comunicación que facilitan la comunicación significativa oportuna y continua a medida de las distintas necesidades de los receptores y la manera en que la política, la estrategia y los objetivos de calidad pertinentes. Las interrelaciones de esta comunicación están claras con respecto a las distintas necesidades de los receptores y la manera en que la política, la estrategia y los objetivos de calidad pertinentes se utilizan para ayudar en el éxito sostenido de la organización.</p> <p>Disponer de un mecanismo de retroalimentación que incorpora provisiones para tratar de manera proactiva los cambios en el contexto de la organización.</p>	<p>Continuar con la promoción de la misión, visión, valores corporativos a todos los niveles organizacionales.</p> <p>Asegurar realización de actividades alineadas con las prioridades corporativas. Eliminar actividades que no están alineadas o no generan valor a las prioridades de la organización o a los clientes.</p> <p>Reforzar el programa de comunicación y reconocimiento de logros alcanzados interna y externamente y buenas prácticas implementadas.</p> <p>Desplegar los objetivos de calidad a corto y largo plazo en las funciones, niveles y procesos pertinente, alineados con la prioridades y estrategias corporativas Metodología SMART (Específicos- Medibles- Alcanzables- Relevantes- Tiempo definido)</p>
D3	GESTION POR PROCESOS	2.20	<p>Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema. Los conflictos de las interacciones entre procesos se identifican y se resuelven de manera sistemática.</p> <p>Los procesos y sus interacciones se determinan para tratar no sólo las operaciones relacionadas con los productos y servicios, sino también la provisión de recursos y las actividades de gestión (ej. Planificación, medición, análisis, mejora)</p> <p>Designar para cada proceso, un dueño que tiene definidas las responsabilidades y autoridades para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso.</p> <p>Política para evitar y resolver las disputas potenciales en la gestión de los procesos.</p> <p>Definir las competencias requeridas para los dueños de los procesos.</p> <p>La red de procesos, su secuencia y sus interacciones se visualizan en un gráfico para comprender los roles de cada proceso en el SGC y sus efectos sobre el desempeño del SGC.</p> <p>Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema para aumentar la alineación/vinculación entre los procesos.</p>	<p>Promover la gestión proactiva de procesos inclusive en los procesos de manufactura y transporte contratados externamente para asegurar su eficacia y eficiencia.</p> <p>Fomentar el uso de material de entrenamiento, herramientas, plantillas estandarizadas.</p> <p>Armonizar y optimizar prácticas.</p> <p>Definir y documentar procesos (propósito, objetivos, indicadores, resultados, necesidades de partes interesadas, entradas, recursos, salidas, interacciones riesgos y oportunidades) así como los roles y responsabilidades asociadas.</p> <p>Determinar criterios para los resultados de los procesos</p> <p>Establecer sistema para definir los conocimientos y las habilidades necesarias para los dueños de proceso y el personal involucrado en ellos.</p>

D5	ANALISIS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO	1.70	<p>Se identifica el proceso en el logro de los resultados planificados respecto a la política, la estrategia y los objetivos de calidad en los procesos y funciones pertinentes, y se hace su seguimiento mediante indicadores de desempeño prácticos.</p> <p>Seleccionar KPI medibles, fiables y usables que se tienen en cuenta las necesidades y las expectativas de los clientes y de otras partes interesadas y apoyan las decisiones.</p> <p>Uso amplio de herramientas estadísticas para apoyar el proceso de análisis sistemático.</p> <p>Evaluar el desempeño de la organización desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de los clientes; usando comparaciones con estudios comparativos establecidos o acordados.</p> <p>Realizar auditorías internas de manera uniforme, por personal competente que no está involucrado en la actividad que se examina, de acuerdo con un plan de auditoría.</p> <p>La auditoría interna identifica los problemas, las no conformidades y los riesgos, además de hacer el seguimiento al progreso en el cierre de los problemas, las no conformidades y los riesgos identificados previamente.</p> <p>La autoevaluación se realiza de manera uniforme, y los resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y para mejorar su desempeño global.</p>	<p>Monitorear, reportar y analizar continuamente resultados de KPI (Calidad, Seguridad, Servicio, Costo, Inventario), para la toma oportuna de decisiones, para garantizar sustentabilidad y mejora continua.</p> <p>Reducción de "urgencias" mediante el análisis de causas raíz. (5 Porqués / Deep Dives)</p> <p>Fortalecer práctica periódica de Auditorías de 6S / Inspecciones Calidad según lo especificado por el plan y el objetivo anual establecido.</p> <p>Implementar programa de auditorías internas y de segunda parte con el objetivo de evaluar implementación, eficacia y eficiencia del SGC.</p> <p>Identificación problemas, gestión de no conformidades, riesgos y oportunidades e identificación de buenas prácticas.</p>
D7	MEJORA, APRENDIZAJE E INNOVACION	2.00	<p>Disponer de esquemas para empoderar a los equipos y a los individuos para generar estratégicamente mejoras pertinentes.</p> <p>Los procesos de mejora continua incluyen a las partes interesadas pertinentes.</p> <p>La alta dirección apoya iniciativas para el aprendizaje y lidera con el ejemplo.</p> <p>Hay actividades planificadas, eventos y foros para compartir la información.</p> <p>Se implementan procesos para determinar las brechas de conocimiento y para proporcionar los recursos necesarios para que suceda el aprendizaje.</p>	<p>Iniciativa corporativa de excelencia operacional, como filosofía para la resolución de problemas, mejora continua, la innovación y la gestión diaria disciplinada para superar los objetivos organizacionales y construir una ventaja competitiva sostenible.</p> <p>Implementar metodología de mejora continua (DMAIC) Definir- Medir_ Analizar- Mejorar- Controlar, como proceso de aprendizaje para organizar y ejecutar las actividades de mejora e incrementar el grado de confianza.</p> <p>Iniciativas de construcción de nueva cultura, formación de líderes para la promoción de desarrollo personal.</p> <p>Promover toma de conciencia y compromiso a través de lecciones aprendidas de fallas y éxitos.</p>

Variable	Elemento Clave	Nivel de Madurez					NIVEL MADUREZ			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5				
IDENTIDAD	E1.Partes interesadas pertinentes	Se determinan las partes interesadas, incluyendo sus necesidades y expectativas, y si los riesgos y oportunidades asociados de manera informal.	X	Se establecen procesos para cumplir con las necesidades de algunas partes interesadas.	X	Se dispone de procesos para determinar qué partes interesadas son pertinentes. Los procesos para determinar la pertinencia de las partes interesadas incluyen consideraciones sobre aquellas que son un riesgo para el éxito sostenido si no se cumplen sus necesidades y expectativas y sobre aquellas que pueden proporcionar oportunidades para aumentar el éxito sostenido.	Se establecen procesos para evaluar la pertinencia de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes, y se usan para determinar cuáles es necesario tratar.	Los procesos y las relaciones con las partes interesadas pertinentes se cumplen de acuerdo con las necesidades y expectativas pertinentes determinadas. Esto se ha realizado como parte de la comprensión de los beneficios, riesgos y oportunidades de las relaciones existentes.	2	
			X	Las relaciones existentes con las partes interesadas se establecen de manera informal.	X	Se identifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. Se establecen procesos para cumplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Se tratan y se revisan las necesidades y expectativas de las partes interesadas clave, de manera tal, que en algunas de estas relaciones existentes se evidencia mejora del desempeño, entendimiento común de los objetivos y valores y una mayor estabilidad.	Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes, se tratan, analizan, evalúan y revisan, de manera que hay un desempeño mejorado y sostenido, una comprensión común de los objetivos y valores, y una mayor estabilidad, incluyendo el reconocimiento de los beneficios derivados de las relaciones existentes.		
	E2.Cuestiones externas e internas	Los procesos para determinar y tratar las cuestiones externas e internas son informales o ad hoc.	X	Se dispone de procesos para determinar y tratar las cuestiones	X	Se identifican los procesos para determinar las cuestiones internas que pueden afectar a la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido.	Se determinan las cuestiones externas e internas, y tienen en consideración factores como los requisitos legales, reglamentarios y específicos del sector, la globalización, innovación, las actividades y procesos asociados, la estrategia y los niveles de competencia y de conocimiento de la organización.	Se establecen, implementan y mantienen procesos para hacer el seguimiento, la revisión y la evaluación continuos de las cuestiones externas e internas, actuándose sobre las acciones que surgen de este proceso.	1	
			X	Los riesgos y oportunidades relacionadas con las cuestiones identificadas se determinan de manera informal o ad hoc.	X	Se identifican los procesos para determinar las cuestiones externas que pueden afectar a la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido.	Se determinan los riesgos y oportunidades, y tienen en consideración la información sobre la situación pasada y actual de la organización. Se establecen, implementan y mantienen procesos para tratar cuestiones consideradas como riesgos para el éxito sostenido o como oportunidades para aumentar el éxito sostenido.			
	E3.Misión, visión, valores y cultura	Los procesos para determinar la identidad de la organización, junto con el establecimiento de la misión, la visión, los valores y la cultura son informales o ad hoc.	X	Existe una comprensión básica de la misión, la visión y los valores de la organización	X	La alta dirección está involucrada en la determinación de la misión, la visión y los valores, basándose en procesos que tienen en cuenta la definición y el mantenimiento del contexto de la organización en relación con su identidad definida.	X	La cultura de la organización está alineada con su misión, visión y sus valores. Se implementa y mantiene su comprensión claramente definida de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de cambios de dicha cultura.	Se dispone de un proceso bien establecido y mantenido para que la alta dirección revise estos elementos a intervalos planificados. Esto incluye considerar las cuestiones externas e internas como parte de la verificación de la alineación entre los elementos de la identidad de la organización, su contexto, su dirección estratégica y su política.	3
			X	La comprensión de la cultura actual y de si es necesario cambiarla es, es informal o ad hoc.	X	Se dispone de una comprensión de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de cambios en dicha cultura. Los cambios en la identidad de la organización se comunican de manera informal a las partes interesadas percibidas.	X	La dirección estratégica de la organización y su política de calidad están alineadas con su misión, su visión, sus valores y su cultura. Los cambios cualesquiera de estos elementos de identidad se comunican dentro de la organización y a sus partes interesadas según sea apropiado.		

Variable	Elemento Clave	Nivel de Madurez					NIVEL MADUREZ			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5				
LIDERAZGO	E4.Liderazgo. Generalidades.	Se llevan a cabo de manera informal procesos para definir, mantener y comunicar la visión, la misión y los valores de liderazgo y para fomentar un ambiente interno en el que las personas participan y están comprometidas con el logro de los objetivos de la organización.	X	Se determinan los procesos clave, como aquellos relacionados con establecer la identidad de la organización, una cultura de confianza, la integridad y el trabajo en equipo, los recursos necesarios, la formación y la autoridad para actuar, asegurándose de que los atributos de comportamiento están definidos, y apoyando el desarrollo del liderazgo.	X	Se tienen en cuenta los procesos y las interacciones de las actividades relacionadas con la identidad de la organización, sus aspectos culturales, la provisión de recursos, la formación, la autoridad para actuar y los factores de comportamiento.	X	Se determinan sistemáticamente los procesos y sus interacciones de tal manera que las salidas y los resultados sean concisos y generan un ambiente interno en el que las personas participan y están comprometidos con el logro de los objetivos de la organización, y de manera que se fomente la comprensión y se apoye la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido.	Los procesos y las interacciones del liderazgo con todos los niveles de la organización se determinan dinámicamente y se utilizan para establecer y sostener el éxito de la organización.	3
				Se establece una estructura organizacional competitiva y una unidad de propósito.	X	Se establecen y comunican los valores y las expectativas.	X			
				Se define el desarrollo del liderazgo.	X	Se define el desarrollo del liderazgo.	X			
				Solo se determinan algunas interrelaciones entre liderazgo y compromiso, incluyendo el mantenimiento de una estructura organizacional competitiva, manteniendo la unidad de propósito y dirección, y el refuerzo de los valores y de las expectativas.	X	Se actúa sobre los procesos para mantener la cultura y promover la rendición de cuentas.	X	Al determinar los procesos se tienen en cuenta todos los niveles de la organización se determinan dinámicamente y se utilizan para establecer y sostener el éxito de la organización.		
	E5.Política y estrategia	Los procesos para determinar la política de calidad y la estrategia de la organización se llevan a cabo de manera informal.	X	Se determinan la política política y la estrategia, y el marco de trabajo básico de la estrategia.	X	Se definen los procesos y las interacciones relaciones con la política de calidad y la estrategia para tratar todos los aspectos, modelos y factores aplicables.	X	Se determinan sistemáticamente los procesos y sus interacciones para asegurarse de que la política de calidad y la estrategia proporcionan un marco de trabajo para la gestión de los procesos, para apoyar el despliegue y facilitar los cambios, así como para tener en cuenta de manera eficaz los aspectos y factores aplicables.	Se determinan dinámicamente los procesos y las relaciones entre la política de calidad y la dirección estratégica teniendo en cuenta todos los aspectos y factores aplicables tales como que existe un marco de trabajo completo, que apoye el establecimiento, el mantenimiento y la gestión de los procesos.	2
					X	Se determinan la identidad de la organización, el contexto de la organización y la perspectiva a largo plazo, un perfil competitivo y una consideración de los factores competitivos.	X	Se determinan los procesos para mantener un modelo estandarizado o personalizado de marco de trabajo para la estrategia y la política de calidad. Estos procesos tratan y ayudan en la mitigación de riesgos, al tiempo que aprovechan las oportunidades.	Se tratan las necesidades de todas las partes interesadas y la política de calidad y la estrategia se utilizan para gestionar el negocio de manera comprensiva.	
					X	La alta dirección revisa las decisiones sobre la política de calidad y la estrategia para lograr la idoneidad continua, y las cambia según se considere necesario.	X			
	E6.Objetivos	Los procesos para determinar los objetivos de calidad de la organización se llevan a cabo de manera informal.	X	Se definen los procesos para determinar los objetivos de calidad, y los objetivos de calidad muestran alguna interrelación con la política de calidad y la estrategia.	X	Se disponen de procesos para definir, mantener y desplegar los objetivos de calidad incluyendo la relación con la política de calidad y la estrategia, y se mantienen, incluyendo la necesidad de establecer objetivos de calidad claramente comprensibles y cuantificable a corto plazo y largo plazo que además demuestran el liderazgo y el compromiso fuera de la organización.	X	Se determinan y mantienen dinámicamente los procesos y las relaciones entre la política de calidad, la estrategia y el liderazgo y el compromiso demostrado fuera de la organización	Los objetivos de calidad a corto plazo y largo plazo son cuantificables se comprenden con claridad, se despliegan y se actualizan para mantener la relación con la política de calidad y la estrategia, de manera que el liderazgo y el compromiso de la alta dirección se demuestran tanto internamente como fuera de la organización.	2
		Sólo se definen los objetivos de calidad a corto plazo	X	Los objetivos de calidad son cuantificables, cuando sea posible, pero no se comprenden con claridad.	X	Se definen los objetivos de calidad a corto plazo y largo plazo y la relación con la política de calidad y la estrategia es evidente.	X			
			X	Se definen los procesos y las interacciones de los objetivos de calidad a corto y largo plazo con la política de calidad y la estrategia incluyendo la capacidad de demostrar el liderazgo y compromiso fuera de la organización	X		X			
E7.Comunicación	Los procesos para comunicar la política de calidad, la estrategia y los objetivos de calidad se llevan a cabo de manera informal.	X	Se definen los procesos para determinar los tipos y el grado de comunicación necesarios.	X	Se definen los procesos de comunicación que facilitan la comunicación significativa oportuna y continua a medida de las distintas necesidades de los receptores y la manera en que la política, la estrategia y los objetivos de calidad pertinentes.	X	El proceso de comunicación facilita sistemáticamente la comunicación relativa a la política de calidad, la estrategia y los objetivos de todas las partes interesadas pertinentes, apoyando el éxito sostenido de la organización, a la vez que tiene en cuenta la necesidad de desplegar la comunicación cuando se realizan cambios.	Los procesos para comunicar la política de calidad, la estrategia y los objetivos dinámicos, transmitiendo claramente las interrelaciones de la política de calidad, la estrategia y los objetivos a todos los receptores, de manera que se tengan en cuenta las distintas necesidades de cada uno.	2	
				X	Las interrelaciones de esta comunicación están claras con respecto a las distintas necesidades de los receptores y la manera en que la política, la estrategia y los objetivos de calidad pertinentes se utilizan para ayudar en el éxito sostenido de la organización.	X		X		
				X	Se dispone de un mecanismo de retroalimentación que incorpora provisiones para tratar de manera proactiva los cambios en el contexto de la organización.	X	Los métodos de comunicación muestran una relación directa con el contexto de la organización y el mecanismo de retroalimentación está bien definido y se ha desplegado eficazmente.			

GESTION POR PROCESOS

Variable	Elemento Clave	Nivel de Madurez					NIVEL MADUREZ		
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5			
E8. Gestión por procesos. Generalidades.	Los procesos se gestionan de manera informal	X	Se gestionan los procesos clave, como los relacionados con la satisfacción del cliente y las operaciones relativas a los productos y servicios.	X	Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema. Los conflictos de las interacciones entre procesos se identifican y se resuelven de manera sistemática.	X	La gestión de procesos está integrada con el despliegue de la política, la estrategia y los objetivos de la organización.	Se gestionan de manera proactiva todos los procesos pertinentes y sus interacciones, incluyendo los procesos contratados externamente, para asegurarse de que son eficaces y eficientes, a fin de lograr las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.	2
			La eficacia de los procesos se mide individualmente y se actúa sobre ella. Las interacciones entre los procesos no están bien gestionadas.	X	Los procesos entregan resultados predecibles.	X	La eficacia y la eficiencia de los procesos y sus interacciones se revisan y mejoran sistemáticamente.	Los procesos y sus interacciones se adaptan y se optimizan al contexto de la organización	
				X	El desempeño de los procesos ha alcanzado al de las organizaciones promedio en el sector en el que la organización opera	X	El desempeño de los procesos ha superado las organizaciones promedio en el sector en el que la organización opera.	El desempeño de los procesos ha alcanzado al de las organizaciones líderes en el sector en el que la organización opera.	
E9. Determinación de los procesos	Los procesos se determinan de manera informal	X	Se determinan los procesos claves como los relativos a la satisfacción del cliente y las operaciones relacionadas con los productos y servicios.	X	Los procesos y sus interacciones se determinan para tratar no sólo las operaciones relacionadas con los productos y servicios, sino también la provisión de recursos y las actividades de gestión (ej. Planificación, medición, análisis, mejora)	X	Los procesos y sus interacciones se determinan sistemáticamente para asegurarse de que sus salidas continúan cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.	Los procesos y sus interacciones se determinan y se cambian de manera flexible de acuerdo con las políticas, la estrategia y los objetivos de calidad de la organización.	2
			Las interacciones entre proceso no están bien determinadas.	X	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como entradas para la determinación de procesos.	X	Se consideran todas las partes interesadas para la determinación de los procesos.		
E10. Responsabilidad y autoridad relativa a los procesos	Las responsabilidades relativas a los procesos se definen de manera informal.	X	Se designa un dueño de proceso para cada proceso.	X	Para cada proceso, se designa un dueño del proceso que tiene definidas las responsabilidades y autoridades para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso.	X	Se designa un dueño del proceso para cada proceso, con la suficiente responsabilidad, autoridad y competencia para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso y su interacción con otros procesos.	Las responsabilidades, autoridades y roles de los dueños de los procesos se reconocen en toda la organización.	2
			Existe una política para evitar y resolver las disputas potenciales en la gestión de los procesos.	X	Las competencias requeridas para las personas asociadas con los procesos individuales están bien definidas y se mejoran continuamente	X	Las responsabilidades y autoridades relativas a las interacciones entre procesos están bien definidas.		
			No se definen las competencias requeridas para las personas asociadas con los procesos individuales.	X	Se definen las competencias requeridas para los dueños de los procesos.	X	Las personas asociadas con los procesos individuales tienen las competencias suficientes para las tareas y actividades involucradas.		
E11. Gestión de los procesos. (Gestionar la alineación / vinculación entre los procesos)	Los procesos se alienan y vinculan de manera informal.	X	Se debate la alineación/vinculación entre los procesos, pero la principal preocupación de los directores está en los procesos individuales.	X	La red de procesos, su secuencia y sus interacciones se visualizan en un gráfico para comprender los roles de cada proceso en el SGC y sus efectos sobre el desempeño del SGC.	X	Se determinan los criterios para salidas de los procesos. Se evalúan y mejoran la capacidad y el desempeño de los procesos. Se tratan los riesgos y las oportunidades asociados con los procesos, y se implementan las acciones necesarias para prevenir, detectar o mitigar los eventos indeseados.	La capacidad y el desempeño de los procesos son suficientes para lograr de manera eficaz y eficiente el desempeño esperado por el SGC.	2
			Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema para aumentar la alineación/vinculación entre los procesos.	X	Los procesos y sus interacciones se revisan de manera regular y se toman las acciones adecuadas para su mejora para apoyar procesos sostenibles y eficaces.	X	Los equipos o comités interdisciplinarios bajo el liderazgo de la alta dirección facilitan la revisión y la mejora de los procesos.		
				X	Los procesos y sus interacciones se mejoran basándose en la política, la estrategia y los objetivos de calidad de la organización.	X	Se determinan los planes de acción para alcanzar los objetivos de calidad teniendo en cuenta los recursos necesarios y su disponibilidad.	La mejora de los procesos y de sus interacciones de gestiona dinámicamente a través de la política, la estrategia y los objetivos de la calidad la organización.	
E12. Gestionar los procesos. (Alcanzar un mayor nivel de desempeño)	Los procesos y sus interacciones se mejoran de manera informal.	X	La mejora de los procesos y de sus interacciones está vagamente relacionada con las políticas, la estrategia y los objetivos de calidad de la organización.	X	El logro de los objetivos para la mejora de los procesos y de sus interacciones se revisa de manera regular.	X	Se motiva a las personas para que participen en las actividades de mejora y propongan oportunidades para la mejora en los procesos de los cuales están a cargo.	Se considera la necesidad de desarrollar o adquirir nuevas tecnologías, o de desarrollar nuevos productos y servicios o características de ellos, para añadir valor.	3
				X	Los procedimientos aseguran la conformidad de las salidas respecto a los criterios.	X	El logro de los objetivos para la mejora, el progreso de los planes de acción y los efectos sobre la política, la estrategia y los objetivos de calidad relacionados de la organización se revisan de manera regular y se toman las acciones correctivas necesarias		
				X	Las personas tienen el conocimiento y las habilidades suficientes para seguir los procedimientos y comprender los impactos de no seguir los procedimientos.	X	Las personas participan en el desarrollo o la revisión de los procedimientos.		
E13. Gestionar los procesos. (Mantener el nivel alcanzado)	Los procesos y sus interacciones se operan de manera informal	X	Se determinan procedimientos para cada proceso, incluyendo los criterios para sus salidas y sus condiciones operacionales.	X	Se establecen procedimientos para cada proceso, incluyendo los criterios para sus salidas y sus condiciones operacionales.	X	Los procedimientos aseguran la conformidad de las salidas respecto a los criterios.	Se establece un sistema para determinar el conocimiento y las habilidades necesarias para cada proceso, evaluando el conocimiento y las habilidades de los operadores del proceso y proporcionando cualificaciones para la operación del proceso.	3
			Se tienen en cuenta la educación y la formación.	X	Los directores toman las acciones correctivas necesarias cuando no se siguen los procedimientos.	X	Las personas participan en el desarrollo o la revisión de los procedimientos.		
			Los dueños de los procesos no se preocupan por las desviaciones	X	Se ponen a disposición los recursos necesarios para que las personas sigan los procedimientos.	X	Se tienen en cuenta la motivación y la prevención de los errores humanos.	Los riesgos y las oportunidades en los procedimientos se identifican, se evalúan y se reducen, por medio de la mejora de los procedimientos.	
				X	Se hace el seguimiento regular de los procesos para detectar desviaciones.	X	Se determinan puntos de verificación e indicadores de desempeño relacionados para detectar desviaciones (que están principalmente causadas por cambios en las personas, los equipos, los métodos, los materiales, la medición y el ambiente para la operación de los procesos) y para tomar las acciones apropiadas cuando sea necesario.	Los cambios en los procesos se aclaran y se comparten para prevenir desviaciones	

Variable	Elemento Clave	Nivel de Madurez					NIVEL MADUREZ				
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5					
RECURSOS	E14. Gestión de los recursos. Generalidades.	Los procesos para gestionar los recursos para apoyar la operación de la organización se desempeñan de manera informal.	X	Se define de manera limitada el apoyo para el uso eficaz y eficiente de los recursos Se dispone de un enfoque básico para considerar los riesgos y las oportunidades, incluyendo los efectos de no tener los recursos suficientes de manera oportuna. Se determinan los procesos clave para determinar y gestionar los recursos necesarios para el logro de sus objetivos.	X	Algunos procesos incluyen un enfoque para la aplicación eficaz y eficiente de los recursos.	X	Se establecen controles para apoyar el uso eficaz y eficiente de los recursos en todos los procesos. La organización confirma la accesibilidad de los recursos proporcionados externamente. La organización anima a los proveedores externos a implementar mejoras en el uso eficiente y eficaz de los recursos.	X	El uso de los recursos proporcionados externamente muestra una mejora continua.	3
		Se determinan algunos de los procesos de gestión de recursos para apoyar el logro de los objetivos.	X	Los usos eficientes y eficaces de los recursos no están bien definidos. Se dispone de procesos para la gestión de los recursos y de las interacciones para obtener y asignar recursos, alineados a los objetivos de la organización	X	Se implementan sistemáticamente los procesos para la gestión de los recursos y las interacciones para obtener y asignar recursos, alineados con los objetivos de la organización.	X	Se dispone de un proceso de planificación estratégica para la obtención y la asignación de los recursos, y está alineado con los objetivos de la organización a fin de lograr un desempeño eficaz y eficiente que apoye el éxito sostenido.	X	Hay iniciativas conjuntas con los proveedores externos para evaluar e incorporar mejoras y promover innovaciones en el uso de los recursos.	
	E15. Personas	Las personas competentes, comprometida, empoderadas y motivadas se consideran un recurso de manera informal.	X	Se implementan procesos para atraer personas competentes, comprometidas, empoderadas, y motivadas.	X	Se aplica en todos los niveles de la organización un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable.	X	La información, el conocimiento y la experiencia se comparten para proporcionar crecimiento personal. El aprendizaje, la transferencia de conocimiento y el trabajo en equipo dentro de la organización son evidentes.	X	Los resultados logrados por las personas competentes, comprometidas, empoderadas y motivadas se comparten y son buenos al compararlos con otras organizaciones.	3
		El desarrollo de competencias se proporcione de manera informal	X	Los procesos para determinar, desarrollar, evaluar y mejorar los recursos son evidentes en algunos casos. Se han implementado algunas revisiones de competencias	X	Las revisiones y las evaluaciones de la eficacia de las acciones tomadas aseguran que las competencias personales (tanto a corto como a largo plazo) están de acuerdo con la misión, la visión y los objetivos	X	Se proporciona desarrollo de competencias para desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora. Las personas son conscientes de sus competencias personales y de dónde pueden contribuir mejor a la mejora de la organización El plan de carrera está bien desarrollado	X	Las personas a lo largo de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos. Se reconocen las mejores prácticas	
	E16. Conocimiento de la organización	Los procesos para capturar el conocimiento base actual de la organización son informales.	X	Se dispone de algunos procesos para mantener y proteger el conocimiento documentado de la organización.	X	Se dispone de actividades para determinar si existe conocimiento explícito o tácito, y si algunos están documentados.	X	Existen procesos para recopilar y analizar los datos competitivos. Se dispone de procesos para evaluar el conocimiento del personal sobre el conocimiento de la organización.	X	Hay procesos para recopilar y analizar datos de las partes interesadas	2
		Los procesos para desarrollar el conocimiento de la organización son informales	X	Existen procesos para identificar la información importante y asegurar de la distribución eficaz de dicha información a lo largo de los ciclos de vida de los productos y/o servicios pertinentes.	X	Existen procesos para evaluar los beneficios, los riesgos y las oportunidades para las innovaciones y las tecnologías emergentes seleccionadas. Estos procesos apoyan la idoneidad de las estrategias para el producto y el servicio. Se dispone de procesos para estimar el costo de los beneficios de adoptar innovaciones y/o tecnologías emergentes adecuadas. Se dispone de procesos para evaluar la comercialidad de las innovaciones y/o las tecnologías emergentes seleccionadas.	X	La organización dispone del conocimiento y de la capacidad de recursos necesarios para adaptar las innovaciones y/o los cambios o avances tecnológicos. Se dispone de procesos para evaluar los riesgos y las oportunidades de adoptar las innovaciones y/o los cambios o avances tecnológicos seleccionados.	X	Se hace el seguimiento y la evaluación regulares del impacto de las nuevas tecnologías y las nuevas prácticas teniendo en cuenta los efectos internos y externos, incluyendo las partes interesadas y el medio ambiente	
	E17. Tecnología	Los avances en la tecnología actual se hacen de manera informal	X	Algunos procesos para identificar las últimas innovaciones y desarrollos tecnológicos existen dentro de la organización o de los sectores con los que se relaciona directa o indirectamente.	X	Se dispone de procesos que tratan los riesgos y las oportunidades aplicables y que implementan actividades para la determinación, asignación, provisión, medición o seguimiento, mejora, mantenimiento y protección de la infraestructura y del ambiente de trabajo.	X	La organización dispone del conocimiento y de la capacidad de recursos necesarios para adaptar las innovaciones y/o los cambios o avances tecnológicos. Se dispone de procesos para evaluar los riesgos y las oportunidades de adoptar las innovaciones y/o los cambios o avances tecnológicos seleccionados.	X	La organización toma medidas para mantenerse informada de las nuevas tecnologías y de sus posibles beneficios. Se hace el seguimiento y la evaluación regulares del impacto de las nuevas tecnologías y las nuevas prácticas teniendo en cuenta los efectos internos y externos, incluyendo las partes interesadas y el medio ambiente	4
	E18. Infraestructura y ambiente de trabajo	Las necesidades de infraestructura y ambiente de trabajo se tratan de manera informal	X	Se dispone de algunos procesos para tratar las necesidades de infraestructura y ambiente de trabajo.	X	Se dispone de procesos que tratan los riesgos y las oportunidades aplicables y que implementan actividades para la determinación, asignación, provisión, medición o seguimiento, mejora, mantenimiento y protección de la infraestructura y del ambiente de trabajo.	X	Se dispone de procesos que implementan técnicas avanzadas para mejorar el desempeño y asegurar la máxima eficiencia en el uso de recursos de la infraestructura y del ambiente de trabajo. Estos procesos operan de manera proactiva y contribuyen al logro de objetivos de la organización, incluyendo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.	X	La manera en que se gestionan la infraestructura y el ambiente de trabajo se convierte en una contribución clave en el logro de los resultados deseados.	2
	E19. Recursos proporcionados externamente	El concepto de alianza con los proveedores externos es informal	X	Hay una comprensión limitada con respecto al valor de tener proveedores externos regulares que proporcionen un suministro uniforme	X	Hay una buena relación de trabajo entre las dos organizaciones, con comunicaciones regulares sobre temas relacionados con el producto o servicio relacionado.	X	La alta dirección está comprometida a desarrollar una relación cercana con los proveedores externos, con acciones para desarrollarla al nivel de gestión intermedia, donde se lleva a cabo la cooperación cercana. Se lleva a cabo alguna coordinación de proyecto según corresponda con procesos específicos de la realización de producto.	X	Ambas organizaciones aprecian plenamente el valor de la relación Hay interacción cercana entre el personal de la alta dirección en las dos organizaciones Se comparte alguna información comercial sensible pertinente.	4
		Los proveedores externos se ven como transitorios y la organización no ve valor en desarrollar relaciones.	X	La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad por la gestión de los recursos naturales	X	La gestión de los recursos naturales está alineada dentro de la estrategia del sistema de gestión de la organización. Hay alguna evidencia de mejorar el uso actual y de minimizar el impacto potencial del uso de los recursos naturales.	X	La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad por la gestión de los recursos naturales La organización ha implementado algunas de las mejores prácticas en su aplicación actual de los recursos naturales	X	Ambas organizaciones participan en proyectos de desarrollo de negocio de interés común.	
E20. Recursos naturales	No se gestionan los recursos naturales	X	La organización implementa algunas buenas prácticas en su aplicación y uso actual de los recursos naturales	X	La gestión de los recursos naturales está alineada dentro de la estrategia del sistema de gestión de la organización. Hay alguna evidencia de mejorar el uso actual y de minimizar el impacto potencial del uso de los recursos naturales.	X	La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad por la gestión de los recursos naturales La organización ha implementado algunas de las mejores prácticas en su aplicación actual de los recursos naturales	X	La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad por la gestión de los recursos naturales y servicios. La gestión de los recursos naturales está generalizada en todas las áreas de la organización La organización trata el uso actual y futuro de los recursos naturales requeridos por sus procesos	4	
	La organización utiliza los recursos naturales según lo requieren sus procesos sin considerar los impactos potenciales sobre sus productos y servicios	X	La organización es consciente de las nuevas tendencias y tecnologías para el uso eficiente de los recursos naturales, y en relación con las necesidades y las expectativas de las partes interesadas.	X		X		X			

Variable	Elemento Clave	Nivel de Madurez					NIVEL MADUREZ				
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5					
MEJORA, APRENDIZAJE E INNOVACION	E28. Mejora, aprendizaje e innovación . Generalidades	Las actividades de mejora se realizan de manera informal.	X	Se dispone de procesos básicos de mejora , incluyendo correcciones y acciones correctivas basados en las quejas de las partes interesadas.	X	Los esfuerzos de mejora, aprendizaje e innovación pueden demostrarse en la mayoría de los productos y algunos procesos clave.	X	Se implementan procesos para hacer el seguimiento continuado de las cuestiones externas e internas que podrían conducir a mejoras, aprendizaje e innovación, que están alineados con las metas estratégicas.	X	La mejora, el aprendizaje y la innovación están integrados como actividades rutinarias a lo largo de toda la organización y son evidentes en las relaciones con las partes interesadas.	3
	E29. Mejora	Las actividades de mejora se realizan de manera informal.	X	Se proporcionan objetivos para la mejora de los productos o servicios y procesos.	X	El foco de los procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos, y la alta dirección está visiblemente involucrada en las actividades de mejora.	X	Las mejoras y la innovación tienen como resultado el aprendizaje y mejoras adicionales.	El foco de la mejora del desempleo es la capacidad sostenida de aprender ,cambiar y lograr el éxito a largo plazo	1	
		Se proporcionan los recursos necesarios para lograr la mejora.	X	Se aplica de manera uniforme un enfoque estructurado.		Se dispone de esquemas para empoderar a los equipos y a los individuos para generar estratégicamente mejoras pertinentes.					Los procesos de mejora continua incluyen a las partes interesadas pertinentes.
	E30. Aprendizaje	Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas	X	El aprendizaje se genera de manera reactiva del análisis sistemático de los problemas y de otra información.	X	La alta dirección apoya iniciativas para el aprendizaje y lidera con el ejemplo.		El aprendizaje se trata en la estrategia y en las políticas.	La capacidad del aprendizaje de la organización integra la competencia personal y la competencia global de la organización.	2	
		El aprendizaje es a nivel individual, sin que se complete el conocimiento.	X	Existen procesos para compartir la información y el conocimiento, pero todavía de manera reactiva.	X	Hay actividades planificadas , eventos y foros para compartir la información.		El aprendizaje se reconoce como un tema clave.	El aprendizaje es fundamental para los procesos de mejora y de innovación.		
						Se implementan procesos para determinar las brechas de conocimiento y para proporcionar los recursos necesarios para que suceda el aprendizaje.			La cultura de la organización permite asumir riesgos y aprender de los errores.		
	E31. Innovación	Hay una innovación limitada	X	Las actividades de innovación están basadas en datos relacionado con las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	X	Los procesos de innovación para los nuevos productos y servicios son capaces de identificar los cambios en las cuestiones externas e internas, a fin de planificar las innovaciones.	X	Las innovaciones se priorizan , con una consideración equilibrada entre la urgencia, la disponibilidad de recursos y la estrategia de la organización.	X	Las actividades de innovación anticipan los posible cambios en el contexto de la organización.	2
		Se introducen nuevos productos y servicios sin planificar el proceso de innovación.	X			Se tienen en consideración los riesgos asociados con las innovaciones planificadas.	X	Los proveedores externos y los aliados están involucrados en los procesos de innovación.	X	Se desarrollan planes de prevención para evitar o minimizar los riesgos identificados que acompañan a las actividades de innovación.	
						La organización apoya las iniciativas de innovación con los recursos necesarios.	X	La eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación e evalúa regularmente como parte del proceso de aprendizaje.	X	La innovación se aplica en todos los niveles, mediante cambios en la tecnología , los procesos , la organización, el sistema de gestión , el modelo de negocio de la organización.	

CONSOLIDADO

VARIABLES	ELEMENTOS		NIVEL DE MADUREZ ELEMENTOS	NIVEL DE MADUREZ DIMENSION
IDENTIDAD	1	Partes interesadas pertinentes	2	2.0
	2	Cuestiones externas e internas	1	
	3	Misión, visión, valores y cultura	3	
LIDERAZGO	4	Liderazgo. Generalidades.	3	2.3
	5	Política y estrategia	2	
	6	Objetivos	2	
	7	Comunicación	2	
GESTION POR PROCESOS	8	Gestión por procesos. Generalidades.	2	2.2
	9	Determinación de los procesos	2	
	10	Responsabilidad y autoridad relativa a los procesos	2	
	11	Gestión de los procesos. (Gestionar la alineación / vinculación entre los procesos)	2	
	12	Gestionar los procesos. (Alcanzar un mayor nivel de desempeño)	2	
RECURSOS	13	Gestionar los procesos. (Mantener el nivel alcanzado)	3	3.1
	14	Gestión de los recursos. Generalidades.	3	
	15	Personas	3	
	16	Conocimiento de la organización	2	
	17	Tecnología	4	
	18	Infraestructura y ambiente de trabajo	2	
ANALISIS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO	19	Recursos proporcionados externamente	4	1.7
	20	Recursos naturales	4	
	21	Análisis y evaluación de desempeño. Generalidades.	3	
	22	Indicadores de desempeño	2	
	23	Análisis de desempeño	2	
	24	Evaluación del desempeño	2	
	25	Auditoría interna	1	
	26	Autoevaluación	1	
	27	Revisión	1	
MEJORA, APRENDIZAJE E INNOVACION	28	Mejora, aprendizaje e innovación . Generalidades	3	2.0
	29	Mejora	1	
	30	Aprendizaje	2	
	31	Innovación	2	
PROMEDIO			2.3	

Nivel Madurez Elemento	Cantidad x Nivel	%
I	5	16%
II	16	52%
III	7	23%
IV	3	10%
V	0	0%

RESULTADO CONSOLIDADO DE AUTOEVALUACION DE VARIABLES

	No.	Variables	No.	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Logro promedio	Nivel
ESTRATEGICO	D1	IDENTIDAD	D1	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0	2
ESTRATEGICO	D2	LIDERAZGO	D2	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.3	2
OPERATIVO	D3	GESTION POR PROCESOS	D3	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.2	2
OPERATIVO	D4	RECURSOS	D4	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	3.1	3
TACTICO	D5	ANALISIS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO	D5	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	1.7	1
TACTICO	D7	MEJORA, APRENDIZAJE E INNOVACION	D7	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0	2

