

ESCALA DE DESEMPEÑO/MADUREZ DEL(LOS) SISTEMA(S) D

| Elementos de análisis | Referentes descriptivos | DESEMPEÑO BÁSICO |
|-----------------------|---|--|
| | <p>Estándar GRI 102 – Contenidos Generales; Estándar GRI 103 – Enfoque de gestión; Estándar</p> | <p>Las organizaciones de alta complejidad en nivel de desempeño básico, han definido los sistemas de gestión motivados por algún proceso que implicaba contar con ello y no existe una intención clara como organización de implementar y mantener los sistemas como estrategia o herramienta organizacional para la gestión.</p> <p>La alta dirección se encuentra poco involucrada en la gestión de los sistemas, ha delegado toda la responsabilidad de la implementación y mantenimiento en un equipo o área de calidad y su participación en las decisiones de sistema es nula.</p> |

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| <p>Descripción general</p> | <p>Enfoque de gestión; Estándar GRI 404 Formación y Enseñanza - contenido 404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados).</p> | <p>La planificación estratégica es independiente, normalmente definida por la alta dirección o máximo órgano de dirección, no es participativa y no se apalanca en el(los) sistema(s) de gestión.</p> |
| | | <p>La mayoría de las veces estas organizaciones tienen un equipo de planeación encargado del (los) sistema(s) de gestión sin tener mayor participación del resto de los empleados en el diseño, estructura e implementación.</p> |
| | | <p>Existe resistencia al cambio y por ende a los sistemas de gestión. El staff de empleados se gestiona frente al cumplimiento de tareas y funciones asignadas según puesto de trabajo.</p> |
| | | |

Nivel de implementación del
(los) sistemas de gestión
(escala de complejidad)

Dimensión Variedad: Los requisitos de los sistemas de gestión se han implementado de manera general, sin embargo la variedad de elementos dentro de ellos y los propios de la organización no son fácilmente distinguibles.
Dimensión Heterogeneidad: La descripción de las interrelaciones de los elementos del sistema no es clara y se encuentran definidos de manera lineal sin

| | | |
|---|--|---|
| <p>Nivel de implementación de los sistemas de gestión acorde con nivel de complejidad</p> | <p>Dimensiones descriptivas de la complejidad descritas en el Modelo de madurez de la gestión de sistemas de complejidad definido por Kluth, Jäger, Schatz y Bauernhans (2014) (p.226)</p> | <p>clara y se encuentran definidos de manera lineal sin reconocimiento de la transversalidad y articulación entre ellos. Dimensión Dinámica: No existen prácticas para la planificación y gestión de los cambios que faciliten su identificación y comprensión. Dimensión Non transparency: Los niveles de conocimiento del sistema de gestión se reducen al conocimiento de las actividades que cada persona debe ejecutar y no en el reconocimiento de los elementos, los procesos y las interrelaciones entre ellos.</p> |
|---|--|---|

| | | |
|---|--|--|
| <p>Nivel de integración de los sistemas de gestión</p> | <p>No aplica</p> | <p>Existen dos o más sistemas implementados con responsables diferentes. No hay articulación entre las tareas de planificación, desarrollo y seguimiento (mantenimiento) entre los sistemas. Los elementos comunes, aunque identificados, no se manejan transversalmente.</p> |
| <p>Desempeño del(los) sistema(s) de gestión</p> | <p>Referente requisitos de normas ISO9001; ISO14001;ISO 45001</p> | <p>El desempeño se mide en función del cumplimiento de los planes operativos o de acción definidos en la organización. En la generalidad, se logran las metas con enfoque de eficacia.</p> <p>Existe desarticulación entre las metas y objetivos definidos, por lo tanto el desempeño no es medido como sistema o como organización sino de manera particular en cada área de desempeño o proceso.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>No se realizan procesos de autoevaluación que permitan retroalimentar acerca de la capacidad operativa empleada, manejo de recursos, la satisfacción de partes interesadas entre otros elementos.</p> |
| | | <p>El desempeño se mide de manera independiente en cada uno de los sistemas de gestión.</p> |
| <p>Gestión de los grupos de interés identificados por la organización para el cumplimiento de las necesidades y expectativa.</p> | <p>(Basado en Estándar GRI 101 Fundamentos Numeral 1.1 Directrices para la inclusión de los grupos de interés; Estándar GRI 102 – Capítulo 5 contenidos 102-40; 102-43 y sus directrices).</p> | <p>Los grupos de interés están identificados con cubrimiento de clientes principalmente y partes que se relacionen directamente con los negocios y sectores de los productos/servicios de la organización.</p> <p>No han sido identificadas claramente las necesidades y expectativas a abordar desde la gestión de la organización.</p> <p>No se ha considerado la participación de los grupos de interés en procesos de planificación organizacional, de retroalimentación o de rendición de cuentas.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>Se recopila información de los clientes únicamente a través de encuestas de satisfacción y no existen otros métodos para motivar la participación de las partes o grupos de interés.</p> |
| <p>Gestión sobre los riesgos y oportunidades</p> | <p>(Referentes: NTC 31000; ISO 22301:2012; BS 25999 y Estándar GRI - Contenido 102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades)</p> | <p>El enfoque de riesgos de la organización de alta complejidad no se encuentra definido claramente.</p> <p>No se hacen análisis de profundidad del contexto estratégico como base para la identificación de riesgos.</p> <p>Se identifican riesgos frente al no cumplimiento de tareas y actividades dentro de los procedimientos de rutina de la organización. No se han identificado oportunidades o su identificación es escasa y sin relación con la estrategia de la organización.</p> <p>No se analizan y valoran los riesgos en términos de consecuencias (negativas o positivas).</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>La medición de riesgos y oportunidades se realiza a través de evaluaciones de eficacia (cumplimiento de los planes de control).</p> |
| | | |
| | | <p>No existe una definición del enfoque de gestión o el enfoque de gestión y su promoción en la organización se fundamenta en el cumplimiento estricto de los requisitos CLIO identificados desde el contexto organizacional y la definición del (los) sistema(s) de gestión.</p> |
| | | <p>Se definen objetivos generales de la organización en los que se incluyen los objetivos del (los) sistema(s) de gestión pero los planes y plazos para cumplirlos no se encuentran establecidos.</p> |
| | | <p>Aunque se desarrollan procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, éstos se realizan como resultado del cumplimiento de los requisitos específicos del(los) sistema(s) de gestión.</p> |

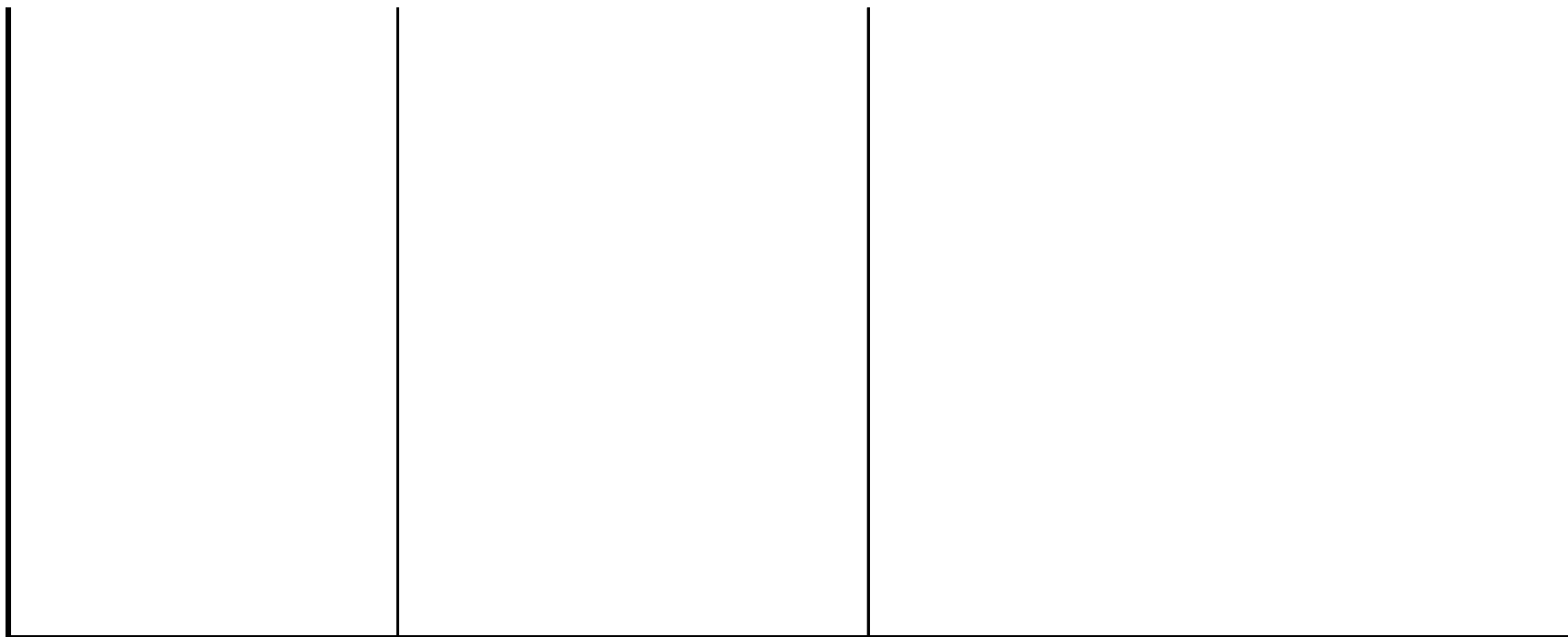
Enfoque de gestión y mejora

(Referentes: Estándar GRI 103 – Enfoque de gestión – contenidos 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes y 103-3 Evaluación del enfoque de gestión)

Se hacen reportes mensuales

No se han identificado prácticas diferenciadoras o innovadoras aplicadas en los procesos y actividades de la organización.

No existen protocolos para rendición de cuentas. Se realizan informes o reportes de gestión por procesos pero éstos no son socializados fuera de las áreas de desempeño o grupos de trabajo.



DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE ALTA COMPLEJIDAD

Escala de Desempeño (Descriptor)

| DESEMPEÑO INTERMEDIO | DESEMPEÑO AVANZADO |
|--|--|
| <p>En el nivel intermedio, se ubican las organizaciones de alta complejidad que han logrado un convencimiento de la alta dirección frente a los sistemas de gestión con el cumplimiento por parte del equipo de trabajo en las “tareas” que exigen los sistemas.</p> | <p>El nivel avanzado ubica organizaciones de alta complejidad que han logrado acoplar de manera sinérgica toda la organización, las personas, las estructuras organizacionales, las funciones y los recursos a través de los sistemas de gestión.</p> |
| <p>La alta dirección o máximo órgano de dirección participa activamente en la implementación del sistema de gestión con mayor involucramiento en los espacios y momentos asociados a la revisión por la dirección.</p> | <p>La gestión de la alta dirección o máximo órgano de dirección promueve la identificación y gestión de temas económicos, ambientales y sociales así como de los impactos, riesgos y oportunidades derivados de la gestión organizacional y de los procesos.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Se logra el desarrollo de las actividades con un mínimo nivel de integración y se hace reconocimiento al aporte en la organización por parte de los empleados. La planificación se realiza por cada nivel de la estructura organizacional y se trabaja por su articulación.</p> | <p>El desarrollo de las actividades se hace de forma articulada entre equipos de trabajo de desempeño basado en el enfoque por procesos y el enfoque a partes interesadas desde la estrategia organizacional y los diferentes esquemas de cubrimiento del sistema de gestión. Se extiende la participación de partes interesadas para la estructuración de la planificación estratégica de la organización.</p> |
| <p>Se alcanza a crear grupos de trabajo líderes en las diferentes áreas de desempeño, no obstante los niveles de participación son voluntarios.</p> | <p>El capital humano se encuentra cualificado de acuerdo con el esquema de competencias requeridas por la organización, contribuyendo con la mejora del desempeño y la satisfacción de los empleados y demás partes interesadas de la organización.</p> |
| <p>El capital humano en su mayoría cumple con los perfiles requeridos, se realizan programas de formación y capacitación técnica y aptitudinal de forma periódica para fortalecimiento y desarrollo de habilidades que puedan contribuir en la gestión de procesos.</p> | <p>Se han implementado mecanismos frecuentes de seguimiento y medición que promueven de manera oportuna la aplicación del concepto de mejora continua.</p> |
| <p>Se realizan actividades de seguimiento y medición a través de cada proceso y en la organización general.</p> | |

Dimensión Variedad: Los requisitos de los sistemas de gestión y sus elementos han sido identificados aunque no se han desarrollado en su totalidad. **Dimensión Heterogeneidad:** Los niveles de profundidad en la descripción de los elementos y sus interrelaciones es media y se avanza en la articulación con los elementos de la organización

Dimensión Variedad: Los requisitos de los sistemas de gestión y sus elementos han sido identificados plenamente y se han incorporado en la plataforma estratégica de la organización como eje articulador. **Dimensión Heterogeneidad:** La descripción de los elementos es clara, precisa y en el lenguaje organizacional. Las interrelaciones han sido definidas conforme la dinámica de la organización, son fácilmente identificables y reconocidas por todas las partes interesadas internas. Existe articulación entre los elementos de la organización tales como capacidad operativa, número de

articulación con los elementos de la organización tales como capacidad operativa, número de servicios y productos y variedad de los procesos. **Dimensión Dinámica:** Los procesos de cambio se desarrollan sobre la marcha y existen disposiciones generales para su atención. **Dimensión Non transparency:** Existen niveles de conocimiento de los sistemas de gestión especialmente de parte de los responsables directos y líderes de procesos y sus equipos de trabajo.

servicios y productos y variedad de los procesos. **Dimensión Dinámica:** Se gestionan los cambios a partir del análisis de su impacto e importancia para la estrategia de la organización. Se hacen procesos de priorización y planificación de los cambios conforme su clasificación. Los cambios son conocidos por todos los equipos de trabajo así como el desarrollo de los planes se gestionan a través del SG. **Dimensión Non transparency:** Los procesos de formación y toma de conciencia han sido incorporados de manera natural en el día a día de la organización. El liderazgo es el principio rector para asegurar altos niveles de conocimiento y reconocimiento por parte de los equipos de trabajo acerca de los sistemas de gestión y su utilidad para la organización.

| | |
|--|---|
| <p>Existen dos o más sistemas de gestión implementados donde se han identificado algunos elementos comunes que se desarrollan de manera conjunta como la gestión sobre la información documentada (controles compartidos), las revisiones por la dirección y las auditorías internas donde se prepara la información por sistema y se presenta a la alta dirección. Los responsables son diferentes y se comparten herramientas para el seguimiento y la medición.</p> | <p>Existen dos o más sistemas de gestión con definición de protocolos para el manejo de elementos comunes a través de matrices u otras herramientas de articulación. Existe un comité o grupo interdisciplinario que coordina la gestión y los niveles de integración de los sistemas de gestión y asegura que los elementos particulares de cada sistema se operen de manera articulada entre los procesos de interrelación.</p> |
| <p>Algunos aspectos de desempeño de la organización en materia de actividades transversales como la gestión del talento humano y de recursos financieros se miden a través de la capacidad del(los) sistema(s) de gestión derivado del comportamiento de elementos comunes entre ellos.</p> | <p>Los factores internos y externos se articulan armónicamente como base para la gestión del(los) sistema(s) de gestión permitiendo análisis de contexto estratégico acorde con la realidad organizacional por lo tanto la planificación y realización de actividades tienen un claro horizonte, que permite el logro paulatino de las metas y objetivos conforme la capacidad operativa y la estrategia de la organización.</p> |
| <p>No obstante las mediciones de desempeño de cada sistema se siguen determinando por los aspectos particulares y la capacidad individual para alcanzar los objetivos propios de cada sistema.</p> | <p>Se alcanza el desempeño organizacional apalancado en el compromiso y alineación del personal.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>La medición del desempeño se realiza a nivel interno de la organización.</p> | <p>Se optimiza el desempeño mediante la gestión eficaz de los procesos, el uso eficiente de los recursos y la reducción de barreras entre los elementos de los sistemas de gestión de la organización.</p> <p>Se concluye los niveles de desempeño en la capacidad de cumplimiento de los objetivos organizacionales y su articulación con los objetivos de los sistemas de gestión.</p> <p>El desempeño se mide teniendo en cuenta la retroalimentación de partes interesadas (proveedores, sector productivo, competidores, reguladores, clientes, beneficiarios, etc.).</p> |
| <p>Los grupos de interés se encuentran identificados de forma general. Se han identificado primordialmente las necesidades de los clientes y de entidades gubernamentales y proveedores.</p> | <p>Los grupos de interés identificados incluyen una relación y clasificación entre los cuales se puede encontrar: clientes, empleados y trabajadores, contratistas, sociedad civil sindicatos, comunidades locales y regionales, accionistas y proveedores de capital, proveedores, entre otros.</p> |
| <p>La organización ha definido e implementado procesos de participación de los grupos de interés identificados como estrategia para comprender las expectativas e intereses razonables de los grupos de interés, así como sus necesidades de información.</p> | <p>Se ha hecho una caracterización de cada parte interesada, así como la identificación de necesidades y expectativas.</p> |
| <p>En ocasiones se realizan procesos de rendición de cuenta, normalmente al término de los periodos de planificación estratégica a largo plazo.</p> | <p>Existe un enfoque definido con respecto a la participación de los grupos de interés y se ha incluido la frecuencia de la participación por tipo y por grupo de interés.</p> |

| | |
|---|--|
| | Conforme ello, la participación de los grupos de interés, está basada en metodologías o principios sistemáticos con lo que la organización logra un aprendizaje continuo para la mejora de los procesos, del (los) sistema(s) y productos/servicios. |
| | Se generan procesos de rendición de cuentas para los grupos de interés. |
| Se han incorporado y promovido metodologías para gestionar los riesgos y oportunidades, adaptadas a la organización. | El pensamiento basado en riesgos hace parte de la cultura organizacional y existe una toma de conciencia frente a las consecuencias negativas o positivas que se puedan generar. |
| Se realizan procesos de formación de la gestión de los riesgos y las oportunidades. | La gestión de riesgos y oportunidades se estructura de manera armónica con la estrategia de la organización, considerando el contexto estratégico, ambiental, económico y socio cultural. |
| Se realiza una descripción de los riesgos y las oportunidades más importantes por procesos aunque no necesariamente mantienen relación con las estrategias. | La alta dirección ha definido criterios del riesgo para la determinación de los niveles de atención y priorización estratégica de los riesgos y oportunidades y con ello apalanca la toma de decisiones. |
| La identificación de riesgos y oportunidades se realiza con participación de miembros representantes de procesos o áreas de desempeño. | Los riesgos y oportunidades se verifican y evalúan de forma frecuente y sistemática, por lo cual es un proceso dinámico, reiterativo y receptivo al cambio. |

| | |
|---|---|
| <p>Se definen momentos de seguimiento y medición de los planes de control conforme la temporalidad establecida en cada acción o tratamiento. Al final de las vigencias semestrales o anuales, se hacen revaloraciones de los niveles de riesgo, algunos con análisis de materialización.</p> | <p>Se toman acciones oportunas para evitar la materialización de los riesgos.</p> |
| <p>Se ha considerado la revisión de estándares internacionales complementarios para el análisis de riesgos y oportunidades.</p> | <p>Se ha implementado modelos de continuidad de negocio basados en estándares internacionales (ISO 22301:2012) desde donde se ha realizado análisis de impacto de negocio y de gestión (BIA).</p> |
| <p>El enfoque de gestión identifica claramente las orientaciones de la organización frente a los requisitos CLIO, no obstante los planes operativos, proyectos, programas e iniciativas organizacionales se focalizan en el cumplimiento de las necesidades de partes interesadas sin inclusión de la atención de expectativas identificadas.</p> | <p>El enfoque de gestión de la organización se basa en el establecimiento de políticas, compromisos y acciones específicas para atender los requisitos CLIO identificados y alcanzar el cumplimiento de las necesidades y expectativas de partes interesadas en atención a los impactos de la gestión frente a ellas.</p> |
| <p>El establecimiento de objetivos y metas guarda relación con la estrategia de la organización, aunque son definidos a nivel de cada proceso sin integración o articulación entre ellos. El plazo previsto para alcanzar los objetivos y las metas, es establecido conforme la gestión de cada proceso a corto y mediano plazo.</p> | <p>Los objetivos y metas se encuentran establecidos de forma estratégica y se han priorizado acciones a partir del análisis del contexto de la organización.</p> |
| <p>Se cuenta con protocolos de mejora continua desde los que se promueve la generación de acciones de mejora, en general como respuesta a hallazgos identificados en auditorías internas o externas y en algunas oportunidades resultado de la medición y análisis de los procesos y el(los) sistema(s) de gestión.</p> | <p>El despliegue operativo es conocido por toda la organización de manera que procesos se encuentran articulados y cada equipo de trabajo reconoce y entiende las responsabilidades para alcanzar los objetivos y metas.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Existen mecanismos formales de queja y/o reclamación los cuales son empleados cuando existen requerimientos por motivos recurrentes para el análisis e implementación de acciones de mejora.</p> | <p>La planificación y su gestión se lleva a cabo de manera sistemática a corto, mediano y largo plazo.</p> |
| <p>Se implementa de manera indistinta por parte de algunos equipos de trabajo prácticas innovadoras sobre las tareas de sus procesos.</p> | <p>Se han definido con claridad los enfoques de mejora, orientados a sostenibilidad, aumento en la satisfacción, impacto y responsabilidad social y ambiental.</p> |
| <p>Los equipos de trabajo identifican e implementan acciones de mejora en el marco de la medición y análisis de los indicadores.</p> | <p>Los procesos y resultados de autoevaluación, auditorías internas y externas, esquemas de supervisión y metodologías de seguimiento y medición, son fuente para la definición permanente de acciones enfocadas a la mejora.</p> |
| <p>En algunas oportunidades, se realizan procesos interdisciplinarios para revisión de la gestión.</p> | <p>Los mecanismos formales de retroalimentación de partes interesadas incluido los de queja y/o reclamación, son revisados periódicamente y la información recopilada es fuente para el análisis transversal de las actividades, procesos y del mismo sistema de gestión con el objeto de generar acciones de mejora.</p> |
| <p>La medición del desempeño de los objetivos y metas está fundamentada en el seguimiento y los resultados de indicadores de procesos y cómo estos aportan a alcanzar resultados organizacionales y su impacto con el cumplimiento de las necesidades de las partes interesadas con enfoque especial en el cliente directo.</p> | <p>Se cuenta con protocolos de innovación y mejora que promueven la participación activa de los equipos de trabajo.</p> |
| | <p>El know how de la organización se identifica y gestiona a través de procesos de gestión de conocimiento claramente definidos.</p> |

| | |
|---|---|
| Se abren espacios en la organización para comunicar los avances y logros de la gestión organizacional | La medición del desempeño en los objetivos y metas se realiza, incluidos los éxitos y fracasos más importantes, para su análisis y toma de decisión. |
| | Se identifican e implementan acciones de mejora resultado del análisis del impacto de la gestión en las diferentes partes interesadas. |
| | Se hace reconocimiento de buenas prácticas en el sector o sectores de impacto de negocio, a nivel local, regional, nacional e internacional, cuando aplica, mediante procesos y estrategias de relacionamiento sectorial. |
| | Se realizan procesos de rendición de cuentas a partes interesadas internas y externas. |