

Tabla A.I — Autoevaluación de los elementos clave — Correlación entre los elementos clave y los niveles de madurez

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales a los cambios, problemas y oportunidades.	El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades.	El interés se centra en las personas y algunas otras partes interesadas. Los procesos se definen e implementan en respuesta a problemas y oportunidades.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas. La mejora continua destaca como parte del centro de interés de la organización.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas emergentes. Se fija como objetivo principal tener el mejor desempeño en su clase.
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones está delegada.	El enfoque es proactivo, con una alta participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación de las personas a todos los niveles.
¿Cómo se decide qué es importante? (Estrategia y política)	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.	Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y los procesos.	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible.
¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)	Los recursos se gestionan para casos puntuales.	Los recursos se gestionan de manera eficaz.	Los recursos se gestionan de manera eficiente.	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez individual.	La gestión y la utilización de los recursos está planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas.
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos (<i>benchmarking</i>), y que responda a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las identificadas.

Tabla A.I (continuación)

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cómo se logran los resultados?	Los resultados se obtienen de manera aleatoria.	Se logran ciertos resultados previstos.	Se obtienen los resultados previstos, especialmente para las partes interesadas identificadas.	Hay resultados previstos, positivos y coherentes, con tendencias sostenibles.	Los resultados obtenidos son superiores al promedio del sector para la organización y se mantienen a largo plazo.
(Seguimiento y medición)	Las acciones correctivas son puntuales.	Las acciones correctivas y preventivas se realizan de manera sistemática.	El seguimiento, la medición y la mejora se utilizan de manera coherente.	Las mejoras y las innovaciones se realizan de manera sistemática.	La mejora y la innovación se implementan en todos los niveles de la organización.
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?	Los indicadores financieros, comerciales y de productividad están implementados.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente, los procesos de realización clave y el desempeño de los proveedores.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción de las personas de la organización y sus partes interesadas.	Los indicadores clave de desempeño están alineados con la estrategia de la organización y se utilizan para realizar el seguimiento.	Los indicadores clave de desempeño están integrados en el seguimiento en tiempo real de todos los procesos, y el desempeño se comunica eficazmente a las partes interesadas pertinentes.
(Seguimiento y medición)					
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?	Las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros.	Las prioridades de mejora se basan en los datos de satisfacción de los clientes o las acciones correctivas y preventivas.	Las prioridades de mejora se basan en las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas, así como las de los proveedores y de las personas de la organización.	Las prioridades de mejora se basan en las tendencias y los elementos de entrada de otras partes interesadas, así como en el análisis de los cambios sociales, ambientales y económicos.	Las prioridades de mejora se basan en los elementos de entrada de las partes interesadas emergentes.
(Mejora, innovación y aprendizaje)					
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?	El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual.	El aprendizaje es sistemático a partir de los éxitos y fracasos de la organización.	La organización tiene implementado y comparte el proceso de aprendizaje.	Hay una cultura de aprendizaje y de compartir en la organización que se aprovecha para la mejora continua.	Los procesos de aprendizaje de la organización se comparten con las partes interesadas pertinentes y apoyan la creatividad y la innovación.
(Mejora, innovación y aprendizaje)					

NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.

Tabla A.2 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 4 — Gestión para el éxito sostenido de una organización

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización) Generalidades	El sistema de gestión está orientado funcionalmente y se basa en procedimientos.	Hay un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.	Hay en toda la organización un sistema de gestión de la calidad basado en los ocho principios de gestión de la calidad.	El sistema de gestión de la organización se ha ampliado para integrar otras disciplinas, por ejemplo, la gestión ambiental, gestión de la salud y la seguridad, etc.	El sistema de gestión logra un despliegue completo de la política de la organización.
4.2 Éxito sostenido	El desempeño real de la organización se compara con el presupuesto en una revisión regular anual.	Hay revisiones periódicas del desempeño en función del plan de negocio.	Los resultados muestran una mejora constante del desempeño en el transcurso de unos pocos años.	Ha habido una mejora sostenida en el pasado, con evidencia de la planificación para el futuro a corto plazo (por ejemplo, los dos años siguientes).	Ha habido una mejora sostenida en el pasado, con evidencia de la planificación para el futuro a corto plazo (por ejemplo, los cinco años siguientes).
4.3 El entorno de la organización	La organización reacciona a los cambios que tienen un impacto en ella.	Hay planes para mitigar cualquier recurrencia de problemas pasados.	Se hace un análisis de riesgos periódicamente para considerar los impactos potenciales en la organización.	Hay planes de contingencia para mitigar todos los riesgos identificados para la organización.	La evaluación de riesgos y la planificación son procesos continuos en la organización, a fin de mitigar todos los riesgos.
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	El objetivo primordial de la organización es obtener un beneficio anual.	La organización se dirige en función de las necesidades y expectativas de los clientes.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas se satisfacen cuando es posible.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas son el elemento de entrada principal para las decisiones de la alta dirección.	Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes se han satisfecho en el transcurso de pocos años (por ejemplo, tres años).
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

Parte interesada Necesidades y expectativas
 Clientes Calidad, precio y desempeño en la entrega de los productos
 Propietarios/accionistas Rentabilidad sostenida Transparencia
 Personas en la organización Buen ambiente de trabajo Estabilidad laboral Reconocimiento y recompensa
 Proveedores y aliados Beneficios mutuos y continuidad
 Sociedad Protección ambiental
 Comportamiento ético
 Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios

4.2 Éxito sostenido

La organización puede lograr el éxito sostenido satisfaciendo de manera coherente las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, de manera equilibrada, a largo plazo.

El entorno de una organización sufre cambios de manera continua y es incierto y para lograr el éxito sostenido su alta dirección debería:

- tener una planificación con perspectiva a largo plazo,
- realizar un seguimiento constante y analizar regularmente el entorno de la organización,
- identificar todas sus partes interesadas pertinentes, evaluar sus impactos individuales potenciales sobre el desempeño de la organización, así como determinar la manera de satisfacer sus necesidades y expectativas de modo equilibrado,
- comprometer continuamente a las partes interesadas y mantenerlas informadas acerca de las actividades y planes de la organización,
- establecer relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores, aliados y otras partes interesadas,
- utilizar una amplia variedad de enfoques, incluyendo la negociación y la mediación, para equilibrar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, que a menudo están en competencia,
- identificar los riesgos asociados a corto y largo plazo y desplegar una estrategia global en la organización para mitigarlos,
- prever las futuras necesidades de recursos (incluyendo las competencias requeridas de sus personas),
- establecer los procesos adecuados para lograr la estrategia de la organización, asegurándose de que son capaces de responder rápidamente a las circunstancias cambiantes,
- evaluar regularmente el cumplimiento de sus planes y procedimientos vigentes y tomar las acciones correctivas y preventivas apropiadas,
- asegurarse de que las personas en la organización tienen oportunidades de aprender en su propio beneficio, así como para mantener la vitalidad de la organización, y
- establecer y promover procesos para la innovación y para la mejora continua.

4.3 El entorno de la organización

El entorno de la organización estará sometido a cambios continuamente, independientemente de su tamaño (grande o pequeño), sus actividades y productos, o su tipo (con o sin ánimo de lucro); en consecuencia, la organización debería realizar el seguimiento de esto de manera constante. Este seguimiento debería permitir a la organización identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con las partes interesadas y sus necesidades y expectativas cambiantes.

La alta dirección debería tomar decisiones para el cambio y la innovación de la organización de manera oportuna a fin de mantener y mejorar el desempeño de la organización.

Tabla A.3 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 5 — Estrategia y política

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
5.1 (Estrategia y política) Generalidades	El proceso de planificación está organizado para casos puntuales.	Hay implementado un proceso estructurado para la formulación de la estrategia y de las políticas.	El proceso de formulación de la estrategia y la política ha evolucionado para incluir un análisis de las necesidades y expectativas de una gama más amplia de partes interesadas.	La estrategia, las políticas y los objetivos se formulan de manera estructurada. La estrategia y las políticas cubren los aspectos relativos a las partes interesadas pertinentes.	Se puede demostrar que las estrategias han permitido lograr los objetivos de la organización y optimizar las necesidades de las partes interesadas.
5.3 Formulación de la estrategia y la política	La estrategia, las políticas y los objetivos sólo están definidos parcialmente. Los elementos de entrada para la formulación de la política y la estrategia son puntuales, y sólo los aspectos relativos al producto y financieros están formulados.	El proceso de formulación de la estrategia y la política incluye análisis de las necesidades y expectativas de los clientes, junto con un análisis de los requisitos legales y regulatorios.	Los planes se desarrollan después de evaluar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. El proceso de planificación incluye la consideración de la evolución de las tendencias externas y de la necesidad de las partes interesadas, se hacen nuevos ajustes cuando es necesario.	Los resultados de los procesos de la organización relativos a la formulación de la estrategia y la política son soberanos con las necesidades de las partes interesadas. Las amenazas, las oportunidades y la disponibilidad de recursos se evalúan y se consideran antes de confirmar los planes.	Las partes interesadas se comprometen y contribuyen al éxito de la organización; hay confianza en que el nivel de sus contribuciones se mantendrá. Hay confianza de que el éxito se sostendrá a largo plazo.
			Los resultados beneficiosos se pueden vincular a enfoques estratégicos anteriores.	Están implementadas revisiones estructuradas y periódicas de los procesos de planificación.	Hay implementados mecanismos eficaces de seguimiento e informes, incluyendo la retroalimentación desde las partes interesadas para los procesos de planificación.

Tabla A.3 (continuación)

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
5.3 Despliegue de la estrategia y la política	Los objetivos a corto plazo se definen y despliegan en las operaciones cotidianas. Los planes estratégicos se definen para la realización del producto.	La estrategia y las políticas se traducen en objetivos para diferentes niveles en la organización. Los planes se desarrollan de acuerdo con el equilibrio entre las necesidades y las expectativas de los clientes. La estrategia y las políticas evolucionan; las necesidades de los clientes se despliegan en procesos y objetivos claramente definidos. Son la base para las revisiones del desempeño y las auditorías.	Se mide el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Las discrepancias positivas y negativas frente a los planes se analizan y se actúa en consecuencia.	Los objetivos medibles están definidos, para cada proceso y nivel de la organización, y son soberanos con la estrategia. El sistema de gestión se revisa y actualiza siguiendo los cambios realizados en la estrategia. La medición del progreso en el logro de los objetivos demuestra que hay muchas tendencias positivas.	La estrategia, la planificación y el despliegue de la política se revisan regularmente y se actualizan utilizando los datos del seguimiento y del análisis del entorno de la organización. El análisis de desempeño anterior puede demostrar que la organización ha superado con éxito los desafíos emergentes o imprevistos.
5.4 Comunicación de la estrategia y de la política	La comunicación tiene lugar de manera reactiva.	Se define e implementa un proceso para la comunicación externa e interna.	Se implementan sistemas eficaces para comunicar los cambios en la estrategia y en los planes a las personas pertinentes de la organización.	Los cambios en la política se comunican a las partes interesadas pertinentes, y a todos los niveles de la organización.	Se revisa de manera periódica la eficacia de los procesos de comunicación. Es evidente que los procesos de comunicación satisfacen las necesidades de las partes interesadas.

NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, así que haya espacios vacíos en las celdas.

Aptitud	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.1 (Gestión de los recursos)	Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales.	Se ha implementado un proceso para la planificación de los recursos, incluyendo recursos, incluyendo su identificación, provisión y seguimiento.	Se realiza una revisión periódica de la disponibilidad y de la idoneidad de los recursos.	Se evalúan los riesgos de la posible escasez de recursos.	Las oportunidades para la mejora de la planificación de los recursos se basan en los estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking).
Oportunidades			La planificación de los recursos incluye objetivos a corto y largo plazo.	Los enfoques de la organización en materia de gestión de los recursos son eficientes y efectivos.	
6.2 Recursos financieros	Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales.	Se ha implementado un proceso para la producción, seguimiento y control de los recursos financieros.	Hay revisiones periódicas de la eficacia del uso de los recursos financieros.	Los riesgos financieros se mitigan.	La asignación de los recursos financieros contribuye al logro de los objetivos de la organización.
	Se utiliza una planificación financiera a corto plazo.	La gestión financiera se estructura de manera estratégica.	Los riesgos financieros están identificados.	Las finanzas sostenibles financieras se promueven y mejoran.	Hay un proceso en curso para mejorar de manera continua la asignación.
6.3 Personas en la organización	Las personas se consideran un recurso pero sólo para casos puntuales relacionados con la estrategia de la organización.	Hay un programa de revisión de las competencias. Las competencias se describen como parte de un plan global, que está vinculado a la estrategia de la organización. Se reconocen ideas de mejora.	Las personas tienen claros los roles y las responsabilidades y las metas en los procesos y saben cómo se vinculan las mismas dentro de la organización.	La formación se proporciona de manera sistemática y está personalizada y proporciona el conocimiento colectivo para la organización.	La combinación de todas estas acciones involucra a las personas a todos los niveles de la organización. Las personas de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos.
	La formación se proporciona para casos puntuales, principalmente a petición de empleados individuales. Las revisiones de las competencias se realizan en pocos casos.		Las personas conocen sus competencias individuales y cómo pueden dar su mejor contribución para la mejora de la organización.	Las personas conocen sus competencias individuales y cómo pueden dar su mejor contribución para la mejora de la organización.	Las buenas prácticas se reconocen.

6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 Oportunidades

La organización debería identificar los recursos internos y externos necesarios para lograr sus objetivos a corto y largo plazo. Las políticas y los métodos de la organización para la gestión de los recursos deberían ser coherentes con su estrategia.

Para asegurar de que los recursos (tales como equipos, instalaciones, materiales, energía, conocimientos, finanzas y personal) se utilizan de manera eficaz y eficiente, es necesario implementar procesos para proporcionar, asignar, hacer el seguimiento, evaluar, optimizar, mantener y proteger esos recursos.

Para asegurar de la disponibilidad de los recursos para las actividades futuras, la organización debería identificar y evaluar los riesgos de su potencial escasez y hacer un seguimiento continuo del actual uso de los recursos para encontrar oportunidades de mejora de su uso, junto a ello, debería tener lugar una búsqueda de nuevos recursos, de procesos optimizados y de nuevas tecnologías.

La organización debería revisar periódicamente la disponibilidad y la idoneidad de los recursos identificados, incluyendo los recursos sostenibles, considerando los cambios tecnológicos y de mercado, y los cambios en las necesidades de la organización. Se deberían utilizar como elementos de entrada para las revisiones que la organización hace de su estrategia, objetivos y planes.

6.2 Recursos financieros

La alta dirección de la organización debería determinar las necesidades financieras de la organización y analizar los recursos financieros actuales y futuros. Los recursos financieros pueden ser muy diversos, tales como dinero en efectivo, títulos, créditos u otros instrumentos financieros.

La organización debería establecer y mantener procesos para realizar el seguimiento, controlar e informar sobre la asignación y el uso eficiente de los recursos financieros relacionados con los objetivos de la organización.

Informar sobre dichos temas también puede proporcionar un modo para determinar actividades ineficientes o ineficientes, e iniciar acciones de mejora adecuadas. El informe financiero de las actividades relacionadas con el desempeño del sistema de gestión y la evaluación de la conformidad del producto se debería utilizar en las revisiones por la dirección.

Medir la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión puede tener una influencia positiva en los resultados financieros de la organización de muchas maneras. Entre los ejemplos se incluye:

1. mantenimiento, reduciendo los errores en el proceso y eliminando el desperdicio de materiales o de tiempo;
2. optimización, reduciendo los déficits en el producto, los costos de compensación por garantía, la responsabilidad por el producto y otros riesgos por responsabilidad legal, como de pérdida de clientes y de mercados.

NOTA: La Norma ISO 14001 proporciona ejemplos de la manera en que una organización puede identificar y obtener beneficios financieros y sostenibles de la optimización de los recursos, gestión de la conformidad y mejora de la imagen.

6.3.1 Gestión de las personas

Las personas son un recurso significativo de toda organización, y su plena participación potencia su capacidad de crear valor para las partes interesadas. La alta dirección debería, a través de su liderazgo, crear y mantener un vision compartido, valores compartidos y un ambiente interno en el que las personas se puedan involucrar plenamente en el logro de los objetivos de la organización.

Dado que las personas son uno de los recursos más valiosos y más críticos, es necesario asegurar de que su ambiente de trabajo fomente el crecimiento personal, el aprendizaje, la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo. La gestión de las personas debería realizarse a través de un enfoque planificado, transparente, claro y sosteniblemente responsable. La organización debería asegurar de que las personas comprendan la importancia de su contribución y de sus funciones.

La organización debería establecer procesos que confieran facultades a las personas para:

1. indicar los objetivos estratégicos y de proceso de la organización a objetivos de trabajo individuales, y establecer planes para su logro;
2. identificar las limitaciones de su desempeño;
3. asumir las responsabilidades como propias y la responsabilidad de resultados;
4. evaluar el desempeño de las personas frente a objetivos de trabajo individuales;
5. buscar de manera activa oportunidades para aumentar su competencia y experiencia;
6. promover el trabajo en equipo y fomentar la sinergia entre las personas; y
7. compartir la información, el conocimiento y la experiencia dentro de la organización.

Tabla A.4 (continuación)

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.4 Proveedores y aliados	Las comunicaciones con el proveedor se limitan a las licitaciones, la emisión de pedidos o a la resolución de problemas.	Se han implementado procesos de comunicación, de selección, de evaluación, de reevaluación y de clasificación de los proveedores.	Se identifica a los proveedores y a los aliados de acuerdo con las necesidades o los riesgos estratégicos. Existen procesos para el desarrollo y la gestión de las relaciones con los proveedores y aliados existentes.	Existe una comunicación abierta de las necesidades y estrategias con los aliados.	Los datos demuestran que los aliados están comprometidos y contribuyen al éxito de la organización.
6.5 Infraestructura	Se han implementado las infraestructuras básicas.	Se planifica y se gestiona la infraestructura de la organización. Se consideran los requisitos legales y reglamentarios.	La infraestructura y los procesos relacionados se revisan periódicamente con una perspectiva de futuro.	Se han identificado los riesgos para la infraestructura y se han implementado acciones preventivas.	El desempeño y el costo base de la infraestructura de la organización se compara favorablemente con los de organizaciones similares. Se han establecido planes de contingencia para mitigar las potenciales amenazas y para explorar las oportunidades.
6.6 Ambiente de trabajo	Se han implementado disposiciones básicas para el ambiente de trabajo.	Se ha implementado un proceso para asegurarse de que el ambiente de trabajo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables.	Se realiza una revisión periódica de la eficiencia y la eficacia del ambiente de trabajo.	Los datos muestran que el ambiente de trabajo favorece la productividad, la creatividad y el bienestar de las personas.	Los procesos implementados para el desarrollo del ambiente de trabajo apoyan la competitividad y son equiparables a los de organizaciones similares.

Tabla A.4 (continuación)

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.7 Conocimientos, información y tecnología	Se han implementado enfoques y sistemas básicos ligados a los conocimientos, la información y la tecnología.	Se ha implementado un sistema de comunicación básico para compartir la información, obtener, proteger, utilizar y evaluar la información, los conocimientos y la tecnología.	La información, los conocimientos y la tecnología se comparten dentro de la organización, y se realizan revisiones periódicas.	La información, los conocimientos y la tecnología se comparten con los aliados y otras partes interesadas.	Los resultados obtenidos en materia de gestión de la información, los conocimientos y la tecnología son equiparables a los de otras organizaciones.
		Se ha implementado un sistema de comunicación básico para compartir la información.	Las tecnologías críticas se controlan por medio de patentes y de fuentes secundarias, cuando es necesario.		
6.8 Recursos naturales	La utilización de los recursos naturales se gestiona de manera muy limitada.	Existe un proceso para definir y controlar el uso de los recursos naturales requeridos por la organización.	Los procesos se despliegan para medir la eficiencia con la que se utilizan los recursos naturales.	Existen procesos para optimizar el uso de los recursos naturales y para considerar el uso de recursos alternativos.	La organización puede demostrar que su enfoque de utilización de los recursos naturales satisface las necesidades del presente, sin comprometer las necesidades de generaciones futuras de la sociedad.
			Los riesgos de escasez de los recursos naturales se evalúan, y se toman acciones para proteger la continuidad futura de los suministros.	La organización tiene procesos para tener en cuenta la necesidad de proteger el medio ambiente en todo el ciclo de vida de sus productos.	Existe un vínculo con las organizaciones externas y otras partes interesadas, y existen estudios comparativos (benchmarking) con respecto a ellas, en lo relativo al uso de los recursos naturales.
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

6.7 Conocimientos, información y tecnología

6.7.1 Generalidades
La organización debería establecer y mantener procesos para gestionar los conocimientos, la información y la tecnología como recursos esenciales. Los procesos deberían tratar cómo identificar, obtener, mantener, proteger, utilizar y evaluar la necesidad de estos recursos. Cuando sea apropiado, la organización debería compartir tales conocimientos, información y tecnología con las partes interesadas.

6.7.2 Conocimientos
La alta dirección debería evaluar cómo se identifica y se protege la actual base de conocimientos de la organización. La alta dirección también debería considerar cómo obtener los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la organización a partir de fuentes internas y externas, tales como instituciones académicas y profesionales. Hay muchos temas a considerar cuando se define cómo identificar, mantener y proteger los conocimientos, tales como:

- aprender de los errores, de los incidentes y de los éxitos,
- captar los conocimientos y la experiencia de las personas en la organización,
- reunir los conocimientos de los clientes, los proveedores y los aliados,
- captar los conocimientos no documentados (tácitos y explícitos) que existan en la organización,
- asegurarse de la comunicación eficaz de la información importante (en particular en cada interfaz en las cadenas de suministro y de producción), y
- gestionar datos y registros.

uación de los elementos detallados del Capítulo 7 — Gestión de los procesos

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
7.1 Generalidades	Los procesos se planifican y se gestionan de manera informal y para casos puntuales.	Los procesos clave, tales como aquellos relacionados con la satisfacción del cliente y la realización del producto se definen y gestionan.	La planificación de los procesos está integrada con el despliegue de la estrategia.	Se pueden demostrar las mejoras en la agilidad, flexibilidad e innovación de los procesos.	El desempeño del proceso se compara con los de organizaciones líderes y los resultados se utilizan en la planificación del proceso.
7.2 Planificación y control de los procesos		Las interacciones entre los procesos se definen y gestionan.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como elementos de entrada para la planificación de los procesos.	Se considera a todas las partes interesadas pertinentes en la planificación del proceso.	Los resultados de los procesos clave son superiores al promedio del sector de la organización.
		La eficacia de los procesos se mide de manera sistemática, y se actúa en consecuencia.	Se pueden demostrar las mejoras de la eficiencia de los procesos. Los procesos están dando resultados previsibles. Se revisan la eficiencia y la eficacia de los procesos de la organización.	Los conflictos de interacción entre los procesos se identifican y se resuelven de manera eficaz.	
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	Las responsabilidades del proceso se definen para casos puntuales.	Se asignan una responsabilidad y autoridad claras para la gestión de los procesos (por ejemplo, a los "dueños del proceso").	Existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en la gestión del proceso.	Las competencias de los dueños del proceso se mejoran de manera continua.	El aprendizaje se comparte entre los dueños del proceso y las partes interesadas.
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

os elementos detallados del Capítulo 8 — Seguimiento, medición, análisis y revisión

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
8.1 (Seguimiento, medición, análisis y revisión) Generalidades	El seguimiento se realiza de manera esporádica, sin que se hayan implementado procesos.	Se lleva a cabo un proceso de seguimiento de manera periódica.	El proceso de seguimiento se evalúa de manera regular para mejorar su eficacia.	El proceso de seguimiento se realiza de manera sistemática y planificada, e incluye comprobaciones cruzadas con fuentes de datos externas.	El proceso de seguimiento proporciona datos y tendencias fiables.
	El seguimiento se centra en los productos. Las acciones se desencadenan por problemas en los productos o en la gestión (es decir, situaciones de crisis).	El seguimiento se centra en los clientes.	El seguimiento se centra en los proveedores, con un interés limitado hacia las personas y otras partes interesadas.	La necesidad de recursos se evalúa de manera sistemática y planificada, a lo largo del tiempo.	El seguimiento se centra en las tendencias dentro del sector de actividad de la organización, las tecnologías y la situación laboral, con optimización del uso y desarrollo de los recursos.
8.2 Seguimiento	Aunque se recopila información sobre los requisitos legales y reglamentarios aplicables, los cambios en los requisitos sólo se determinan para casos puntuales.	Se realiza un seguimiento sistemático de las necesidades y expectativas del cliente.	La retroalimentación de los proveedores y los aliados se recopila de manera planificada.	La retroalimentación de los empleados y los clientes se recopila mediante encuestas realizadas de manera profesional y otros mecanismos tales como grupos de discusión.	Se realiza un seguimiento de manera planificada de los cambios que se producen, o que se espera que se produzcan en políticas económicas, demandas de producto, tecnologías, protección ambiental o en temas sociales y culturales, que podrían tener impacto en el desempeño de la organización.
		Los cambios en los requisitos legales y reglamentarios se siguen de manera sistemática a través de mecanismos diseñados de manera formal.	La retroalimentación de las personas se recopila sólo por defecto. Se realiza el seguimiento de las capacidades actuales del proceso. Los procesos de seguimiento de los requisitos legales y reglamentarios son eficaces y eficientes.		

Tabla A.6 (continuación)

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
8.3.1 (Medición) Generalidades	Se dispone de un conjunto muy limitado de datos procedentes de mediciones y evaluaciones para apoyar las decisiones de la dirección o para hacer el seguimiento del progreso de las acciones tomadas.	Existe un conjunto formal de definiciones para los indicadores clave relacionados con la estrategia y los principales procesos de la organización.	Los objetivos a nivel del proceso están relacionados con los indicadores clave de desempeño.	Existen datos disponibles para mostrar el progreso de los indicadores clave de desempeño en el tiempo.	El análisis sistemático de datos globales permite predecir con confianza el desempeño futuro.
8.3.2 Indicadores clave de desempeño	Se utilizan indicadores básicos (tales como los criterios financieros, las entregas a tiempo, la cantidad de quejas del cliente, las advertencias legales y las multas).	Los indicadores se basan principalmente en el uso de datos internos.	Existen datos disponibles para comparar el desempeño de la organización con el de otras organizaciones.	Se realiza el seguimiento del despliegue de la estrategia y de los objetivos.	Los indicadores contribuyen a buenas decisiones estratégicas.
	Los datos no siempre son fiables.	Las decisiones de la dirección se apoyan en los resultados de revisiones del sistema de gestión de la calidad y los indicadores clave de desempeño adicionales.	Las principales condiciones para el éxito se identifican y se siguen mediante indicadores adecuados y prácticos.	Se han establecido indicadores de desempeño, están ampliamente desplegados y se utilizan para las decisiones estratégicas relativas a las tendencias y a la planificación a largo plazo.	Los indicadores clave de desempeño se seleccionan y se actúa de manera que proporcionen información fiable para predecir las tendencias y para tomar decisiones estratégicas.
			Las decisiones de la dirección están adecuadamente apoyadas por datos fiables de los sistemas de medición.	El análisis sistemático de datos permite predecir el desempeño futuro.	Se realiza un análisis de riesgos como herramienta para priorizar las mejoras.

Tabla A.6 (continuación)

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
8.3.3 Auditoría interna	Se recopilan algunos datos, pero no se utiliza un enfoque formal.	Se recopilan algunos datos de procesos clave de manera regular.	La recopilación de datos está integrada en un proceso estructurado.	Los procesos de recopilación de datos se evalúan continuamente y se mejoran su eficacia y eficiencia.	La organización involucra a otras partes interesadas en sus auditorías, para ayudarla a identificar oportunidades de mejora adicionales.
	Las auditorías se realizan de manera reactiva, en respuesta a problemas, quejas del cliente, etc.	Los datos de las auditorías se utilizan de manera sistemática para revisar el sistema de gestión.	Cuando es necesario, se realizan estudios para verificar los datos, en particular cuando los datos derivan de juicios, opiniones, etc.	Los resultados de la autoevaluación están integrados en el proceso de planificación estratégica.	La organización realiza autoevaluaciones a todos los niveles.
8.3.4 Autoevaluación	Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los productos.	La autoevaluación es limitada.	Las auditorías aseguran la precisión de los datos y la eficacia del sistema de gestión.	Las brechas identificadas para llegar a los niveles de madurez superiores se comparan con la visión y la estrategia y la organización emprende acciones para corregirlas de manera planificada.	
		Los datos y los resultados de las evaluaciones se están empezando a utilizar de manera preventiva.	Se realizan autoevaluaciones y los resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y mejorar su desempeño global.		
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	El intercambio de mejores prácticas dentro de la organización es anecdótico.	La alta dirección apoya la identificación y la divulgación de las buenas prácticas.	El liderazgo de la organización apoya algunas actividades de estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking) externos (abarcando los productos, los procesos y las operaciones).	Se ha establecido una metodología de estudios comparativos.	Los estudios comparativos se utilizan de manera sistemática como una herramienta para identificar oportunidades de mejora, innovación y aprendizaje.
	Se llevan a cabo algunas comparaciones de productos con los productos del mercado.	Se analizan y comparan algunos productos de los competidores clave.		Las mediciones del desempeño clave están sujetas a estudios comparativos internos y externos, utilizando una metodología estructurada.	Entidades externas solicitan con frecuencia que la organización participe en estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking).

Tabla A.6 (continuación)

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
8.4 Análisis	Se utilizan ejemplos anecdóticos de análisis de datos.	El análisis de la información externa e interna pertinente se realiza de manera periódica.	Un proceso de análisis sistemático se apoya en un amplio uso de herramientas estadísticas.	Se utiliza un proceso de análisis para evaluar nuevos recursos, materiales y tecnologías.	Se analizan y utilizan los datos políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y comparativos pertinentes.
	Sólo se han definido objetivos económicos y financieros como referencias para el análisis de datos.	Se utilizan algunas herramientas estadísticas básicas.	Los análisis se utilizan para identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.	La eficacia del proceso de análisis aumenta al compartir los resultados del análisis con los aliados o con otras fuentes de conocimiento.	Se identifican y analizan los riesgos y las oportunidades que podrían tener impacto en el logro de objetivos a corto y largo plazo.
	Hay un análisis limitado de las quejas del cliente.	Se realizan evaluaciones para determinar el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Las mejoras de los productos se basan en estos análisis.	Las decisiones y acciones eficaces se basan en el análisis de la información.	Se identifican características distintivas del producto y se aporta valor a los productos para las partes interesadas, basándose en los elementos de entrada del análisis de la información.	Las decisiones estratégicas y políticas se basan en información que se recopila y analiza de manera planificada.
		El impacto de los cambios en los requisitos legales y reglamentarios sobre los procesos y los productos se analiza de manera periódica.			
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis	Existe un enfoque para casos puntuales en las revisiones.	Se realizan revisiones periódicas para evaluar el progreso en el logro de los objetivos de la calidad y para evaluar el desempeño del sistema de gestión de la calidad.	Las revisiones sistemáticas de los indicadores clave de desempeño y de los objetivos relacionados se realizan periódicamente.	Los resultados de las revisiones se comparten con algunas partes interesadas, como medio de facilitar la colaboración y el aprendizaje.	Diferentes fuentes de información indican el buen desempeño en todas las áreas estratégicas y de operación de la organización.
	Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.	Todos los proyectos activos y todas las acciones de mejora se evalúan durante las revisiones, a fin de evaluar el progreso frente a sus planes y objetivos.	Cuando se identifican tendencias negativas, se actúa en consecuencia.	Se hacen comparaciones internas para identificar y compartir las buenas prácticas.	Los resultados de la revisión se comparten con los aliados, y se utilizan como elemento de entrada para la mejora de los productos y procesos que pueden influir en su nivel de desempeño y satisfacción.
			Las revisiones indican si se han proporcionado los recursos apropiados.		Los resultados de las revisiones demuestran que las acciones tomadas son eficaces.
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

Tabla A.7 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 9 — Mejora, innovación y aprendizaje

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
9.1 (Mejora, innovación y aprendizaje)	Las actividades de mejora son para casos puntuales basadas en las quejas del cliente o relacionadas con aspectos reglamentarios.	Se han implementado procesos de mejora básicos, basados en acciones correctivas y preventivas.	Se pueden demostrar esfuerzos de mejora en la mayoría de los productos y de los procesos clave de la organización	Los resultados generados por los procesos de mejora aumentan el desempeño de la organización	Hay evidencias de una fuerte relación entre las actividades de mejora y el logro de resultados superiores al promedio del sector para la organización.
Generalidades 9.2 Mejora		La organización proporciona formación para la mejora continua.	El interés de los procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos.	Los procesos de mejora se revisan de manera sistemática.	La mejora está integrada como una actividad de rutina en toda la organización, así como para sus proveedores y aliados.
			Se han implementado sistemas de reconocimiento para equipos e individuos que generan mejoras estratégicamente pertinentes.	La mejora se aplica a los productos, a los procesos, a las estructuras de la organización, al modelo operativo y al sistema de gestión de la organización.	El interés es mejorar el desempeño de la organización, incluyendo su capacidad para aprender y cambia
9.3 Innovación	La innovación es limitada. Los nuevos productos se introducen para casos puntuales, sin que haya una planificación de la innovación.	Las actividades de innovación se basan en los datos relativos a las necesidades y a las expectativas de los clientes.	El proceso de innovación para los nuevos productos y procesos es capaz de identificar cambios en el entorno de la organización, a fin de planificar las innovaciones.	Las innovaciones se clasifican por orden de prioridad, basándose en el equilibrio entre su urgencia, la disponibilidad de recursos, y la estrategia de la organización	Las actividades de innovación anticipan posibles cambios en el entorno de negocio de la organización.
				La eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación se evalúan regularmente como parte del proceso de aprendizaje.	Se desarrollan planes preventivos para evitar o minimizar los riesgos identificados que acompañan a las actividades de innovación.
				La innovación se utiliza para mejorar el funcionamiento de la organización.	La innovación se aplica a los productos, a los procesos, a las estructuras de la organización, al modelo operativo y al sistema de gestión de la organización.

Tabla A.7 (continuación)

Acreditado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
9.4 Aprendizaje	Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas.	El aprendizaje se genera de manera reactiva, a partir del análisis sistemático de los problemas y de otros datos.	Hay actividades, eventos y foros planificados para compartir la información.	El aprendizaje se reconoce como un tema clave. La alta dirección promueve la construcción de roles, la conectividad y la interactividad para compartir el conocimiento.	La cultura del aprendizaje permite asumir riesgos y aceptar el fracaso, siempre que esto lleve a aprender de los errores y a encontrar oportunidades de mejora.
	El aprendizaje se realiza de modo individual, sin compartir los conocimientos.	Existen procesos para compartir la información y el conocimiento.	Se ha implementado un sistema para reconocer los resultados positivos a partir de las sugerencias o de las lecciones aprendidas.	La alta dirección apoya las iniciativas de aprendizaje y guía con el ejemplo.	Existen compromisos explícitos con temas de aprendizaje.
			El aprendizaje se trata en la estrategia y en las políticas.	La capacidad de aprendizaje de la organización incluye las competencias individuales y las de la organización.	
				El aprendizaje es fundamental para la mejora y la innovación de los procesos.	
NOTA. El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, en que haya espacios vacíos en los criterios.					

9.4 Aprendizaje
La organización debería fomentar sus procesos de mejora y de innovación, a través del aprendizaje. Para que la organización alcance el alto sostenido es necesario adoptar dos criterios: "aprendizaje como organización" y "aprendizaje que integra las capacidades de los individuos con aquellas de la organización".

a) El "aprendizaje como organización" implica considerar:

- la recopilación de información de diversas fuentes y canales, internos y externos, incluyendo los casos de éxito y de fracasos, y
- la obtención de una mejor comprensión, mediante análisis en profundidad, de la información que se ha recopilado.

b) El "aprendizaje que integra las capacidades de los individuos con aquellas de la organización" se logra combinando los conocimientos, los esquemas de pensamiento y los patrones de comportamiento de las personas con los valores de la organización. Esto implica considerar los elementos siguientes:

- los valores de la organización basados en su misión, visión y estrategias,
- apoyar iniciativas de aprendizaje y demostrar liderazgo a través del comportamiento de su alta dirección, estructurar la formación de roles, la conectividad, la interactividad y compartir conocimientos tanto dentro como fuera de la organización,
- mantener sistemas para el aprendizaje y para compartir conocimientos,
- reconocer, apoyar y recompensar la mejora de la competencia de las personas, mediante procesos para el aprendizaje y la innovación, y
- fomentar la capacidad de la organización de utilizar las diferentes personas de la organización, para acceder a dicha competencia y su utilización puede aumentar la capacidad de la organización para gestionar y mantener su alto sostenido.