

|            | Estados   | Incertidumbre  | Despertar  | Aprender   | Entender  | Gestionar  |
|------------|---|--|--|--|---|--|
| Categorías | 4.<br>Responsabilidad por los sistemas de gestión | No se cuenta con un sistema que asegure a los interesados la satisfacción de sus necesidades. No hay documentación, ni se cuenta con procedimientos formales para el trabajo diario, ni parámetros de control. | Hay un incipiente enfoque sistemático para garantizar la gestión de los procesos clave, se cuenta con parámetros para su medición, se controla la documentación clave de la empresa, se están construyendo los indicadores de gestión. | Existe un enfoque sistemático para garantizar los adecuados niveles de gestión de los procesos.<br>En los procesos misionales utilizan parámetros de control y medición de resultados, existe un alto grado de documentación, hay evaluación, mejora y actualización del sistema | En todos los procesos se emplea un enfoque y método sistemático, para asegurar altos niveles de gestión, hay procedimientos actualizados de manera activa y están disponibles en los puestos de trabajo, existe control con los indicadores de gestión. | La integración del trabajo cotidiano y el direccionamiento estratégico es absoluta, hay parámetros de control e indicadores de gestión para garantizar que el trabajo cotidiano satisfaga las necesidades de los clientes internos y externos, hay tendencias sostenidas de mejoramiento |
|            |   |  |  | Establecen mecanismos para evidenciar la mejora del desempeño.   | Implementan mecanismos que fortalecen la gestión proactiva, por encima de la reactiva, para desarrollo de los procesos.   | Hay control sobre todos los procesos, este control se realiza por todos los involucrados en él.  |
|            |   |  |  | Cuentan con una cultura de estandarización y medición.   | Se fortalece la cultura de gestión de indicadores claves que agregan valor, muestran tendencias de desempeño, eficacia, eficiencia e impacto, que permiten las comparaciones sistémicas y periódicas.   | Cuentan con mecanismos y herramientas que incentivan la participación de los colaboradores en la identificación de mejora, en forma individual y colectiva.  |
|            |   |  |  | Cuentan con reuniones formales para la mejora de procesos y solución de problemas.   | Cuentan con trazabilidad de la información documental.  | Cuentan con procedimientos para identificar las brechas que pueden existir entre la estrategia y riesgos provenientes de contratos.  |
|            |   |  |  | Cuentan con una metodología estructurada y sistemática para presentar los resultados de la gestión, con tendencias, análisis de desviaciones e impactos, metas propuestas y alcanzadas, relaciones de causalidad, referencias con el mejoramiento.                               |   | Socializan a lo largo y ancho de la organización y con partes interesadas, las lecciones aprendidas en cuanto a riesgos.   |
|            |   |  |  | Realizan el seguimiento estricto a la programación de actividades mediante uso de la tecnología de información.  |   | Se propicia una relación de trabajo en equipo, con el fin de que se cumplan los objetivos en términos de recursos, calidad y tiempo.   |
|            |   |  |  |  |   |  |

|                   | Estados                       | Incertidumbre   | Despertar  | Aprender   | Entender   | Gestionar   |
|-------------------|-------------------------------|---|--|--|--|---|
| <b>Categorías</b> | <b>5. Gestión de procesos</b> | No se tienen establecidos ni concebidos procesos para el logro de objetivos o metas | Se comienza a pensar en la definición de procesos y un enfoque sistemático de gestión. | Existe un enfoque sistemático de definición de procesos. Los procesos están inter relacionados, hay indicadores de eficacia. | Los procesos claves y algunos de apoyo de la organización cuentan con procedimientos, se gestiona la mejora y hay alineación de los resultados de los procesos con la consecución de los objetivos de la organización. | Todos los procesos de la organización, propenden y garantizan el cumplimiento de sus objetivos y los de la organización, hay evaluación sistemática de los logros y desarrollo de aprendizaje.                |
|                   |                               |   |  | Cuentan con Sistemas de Gestión definidos.   | Hay medición de la creación de valor para los procesos clave.  | Cuentan con procedimientos de referenciamiento para asegurar la oferta de valor de todos los procesos.  |
|                   |                               |   |  | Están definidos los macro procesos, hay alineación de recursos y resultados esperados  | Cuentan con una metodología para mejora de los procedimientos y los parámetros de control.   | Cuentan con una metodología propia para mejora de los procedimientos, los parámetros de control, y los utilizan como herramienta fundamental para la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional |
|                   |                               |   |  | Hay articulación entre el trabajo diario y los objetivos de la organización.   | Tienen en cuenta para los planes de mejora de los procesos, los resultados positivos de los controles que han tenido, hacen trazabilidad.  | Están vinculados a asociaciones nacionales e internacionales altamente reconocidas por sus estándares de calidad, respaldo y cobertura.   |
|                   |                               |   |  | Tienen establecida la manera de asegurar la oferta de valor.   | .  |   |
|                   |                               |   |  |  |  |   |

|                   | Estados   | Incertidumbre  | Despertar  | Aprender   | Entender   | Gestionar   |
|-------------------|---|--|--|--|--|---|
| <b>Categorías</b> | <b>6. Acciones hacia la innovación y la creatividad</b> | No existen mecanismos para fomentar la creatividad y la innovación como elementos de cultura organizacional. | Se han empezado a implementar actividades para incentivar la creatividad de los colaboradores. | Las ideas de las personas son entrada para el desarrollo de la innovación de productos y servicios.<br>Hay planes para el desarrollo de competencias de innovación | Se fomenta en la organización de manera global el desarrollo de la creatividad y la innovación, existen mecanismos y prácticas para evaluar, mejorar e innovar sistemáticamente los programas que desarrollan la creatividad   | Cuentan con programas y mecanismos para generación de ideas por parte de los grupos objetivo, su práctica es referente de otras organizaciones.   |
|                   |   |  |  | Incentivan la generación de ideas e involucran a los innovadores en la materialización de dichas ideas.  | Diseñan e implementan mecanismos estructurados que garantizan en forma sistemática que todos los procesos generan valor a los grupos de interés y que el impacto de los resultados sea sostenible para conseguir los planteamientos estratégicos.  | Identifican el impacto de las acciones que generan transformación desde la innovación, cuentan con un sistema de medición de eficacia de los resultados y su contribución con los elementos estratégicos  |
|                   |   |  |  | Establecen e implementan el Sistema de Gestión del Conocimiento.   | Establecen e incorporan el sistema de gestión de la creatividad e innovación para que se realicen los procesos en forma sistemática en todos los niveles de la empresa, y se coadyuva al aprendizaje organizacional, cumpliendo con los propósitos estratégicos y el desarrollo institucional. | Disponen de un área dedicada a promover la creatividad y la innovación.   |
|                   |   |  |  |  | Hay evidencia de actividades de mejoramiento de procesos de valor compartido que permiten generar una posición única en el mercado en que opera la organización.   | Aplican de manera formal el concepto de innovación a través del desarrollo de buenas prácticas para la gestión y cuentan con sistemas de estandarización, medición, control y mejora propios, que tienen como fundamento metodologías mundialmente reconocidas. |
|                   |   |  |  |  |  |   |