



Universidad Santo Tomás

Departamento Administrativo
del Servicio Civil Distrital

Matriz de Madurez *del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*

Informe Global

Alcaldía de Bogotá



Deja huella en el
Servicio Civil

Matriz de Madurez

*del Sistema de Gestión de
Seguridad y Salud en el Trabajo*

Resultados Aplicación de la Herramienta
Diagnóstica de la Gestión de la Seguridad y
Salud en el Trabajo en el Distrito Capital



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

CONVENIO USTA - ICONTEC - POSTGRADOS EN SISTEMAS DE GESTIÓN



icontec
internacional

**ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
GESTIÓN PÚBLICA**

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

Enrique Peñalosa Londoño
Alcalde Mayor-Bogotá D.C

Raúl Buitrago
Secretario General-Alcaldía Mayor de Bogotá D.C

Nidia Rocío Vargas
Directora Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital-DASCD

Jose Agustín Hortúa Mora
Subdirector de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño

Nohemi Elifelet Ojeda Salinas
Subdirectora Técnico Jurídica del Servicio Civil Distrital

Karol Nerieth León Prieto
Subdirectora de Gestión Corporativa y Control Disciplinario

Rosa Salcedo Camelo
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Yolanda Castro Salcedo
Jefe Oficina Control Interno

Luis Fernando Montero Lancheros
Jefe Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

EQUIPO DEL PROYECTO

Universidad Santo Tomás

Yuber Liliana Rodríguez Rojas
Investigadora principal

Harold Wilson Hernández Cruz
Coinvestigador

Magda Viviana Monroy Silva
Coinvestigadora

Ivonne Magaly Montañez Puentes
Maestrante - apoyo de investigación

Sara Juliana Cárdenas Bohórquez
Joven investigadora

DASCD

Nidia Rocío Vargas
Directora

José Agustín Hortúa
Subdirector de Gestión Distrital de Bienestar

Cesar Vera Avila
Líder Distrital de SST

©Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital
2019

Bogotá, 3 de julio de 2019

Objetivo

Analizar la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en las entidades públicas distritales considerando los estándares mínimos establecidos en la Resolución 0312 de 2019, los indicadores sugeridos por el Decreto 1072 de 2015 y la escala de madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (EMA-GSST), con el fin de identificar nuevas oportunidades de mejora que orienten a las entidades al crecimiento y fortalecimiento de la gestión estratégica.

Generalidades

El informe presenta el diagnóstico detallado sobre el nivel de madurez de la GSST en las entidades del Distrito, los estándares mínimos contemplados en la Resolución 0312 de 2019 y los indicadores asociados al SG-SST, y con base en los hallazgos se generaron recomendaciones, con el fin de aportar a la mejora continua del sistema en las entidades.

Cabe precisar que, este informe se genera en el marco del acuerdo de trabajo establecido entre el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) y la Universidad Santo Tomás, cuyo objeto es "Articular acciones con la Universidad Santo Tomás a través de sus programas académicos y de temas relacionados con Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistema de calidad, bienestar, capacitación en el Distrito Capital".

En el marco de este acuerdo la Universidad Santo Tomás proporcionó al DASCD la herramienta diagnóstica de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo para ser aplicada a todas las entidades del distrito, además, asesoró y acompañó el proceso de recolección de datos e interpretación de estos. Dado que esta herramienta permite identificar oportunidades de mejora en los sistemas de gestión de las entidades, se desarrolló como un módulo web dentro de la plataforma del SIDEAP, denominado SST.

En este sentido, y con el ánimo de atender a las disposiciones del DASCD, la mayor parte de las entidades recibieron acompañamiento, por el equipo del proyecto, para la aplicación e interpretación de los resultados de la herramienta de evaluación de la GSST, con el fin de identificar oportunidades de mejora de su sistema de gestión.

Referentes conceptuales

La gestión de la seguridad y salud en el trabajo (GSST) ha sido estudiada por distintos autores, pero para efecto de este estudio se asumirá la postura de Favaro y Drais (2007), quienes la definieron como "... un dispositivo de gestión que combina personas, políticas y medios, buscando mejorar continuamente los resultados de una empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo" (p.2), definición que se complementa con la propuesta por la línea de investigación en organización, gestión y regulación de la SST, la cual hace parte del grupo de investigación Salud y Trabajo de la Universidad Nacional de Colombia, quienes consideran la GSST como un "conjunto de políticas, procesos, procedimientos y actividades emprendidas por una o más personas, para integrar en las actividades de los otros la protección de la salud y el fomento de la seguridad de la población laboral en una organización cualquiera, contribuyendo con ello al desarrollo o la sostenibilidad del negocio" (Rodríguez, 2012, p. 33).

Las últimas dos definiciones se acogen por la relevancia que dan a las personas dentro de la GSST, siendo estas las gestoras y promotoras de todas las acciones en SST. Aspecto, que se ratificó en el estudio de Wachter y Yorio (2014), en el cual se evidenció que las percepciones de los trabajadores pueden afectar el desempeño del sistema gestión de seguridad en las organizaciones, incluso dentro de un entorno que cuente con un sistema altamente estructurado.

En términos generales, los autores coinciden en que la GSST es un componente fundamental de la gestión en las organizaciones y más aún en la etapa de posglobalización que viven en la actualidad las organizaciones, las cuales deben atender a los nuevos procesos de salud-enfermedad que enfrenta la población trabajadora y desde luego a los retos de la gestión organizacional y a las diversas estrategias de negocio que deben emprender.

Un sistema de gestión para que cumpla su propósito requiere de la verificación del cumplimiento de sus requisitos y de la medición de su desempeño; por esta razón, tradicionalmente los SG-SST incluyen las auditorías (Arntz-Gray, 2016) como uno de los métodos más utilizados para dicha verificación y la medición del desempeño a través de indicadores.

La GSST es una serie de actividades dirigidas a la creación de ambientes seguros y saludables y a la protección de la salud y de la seguridad de los colaboradores, emprendidas bajo un enfoque de SST, directrices, políticas, procesos y procedimientos a partir de la acción en redes de las personas de todos los niveles (estratégico, táctico y operativo) de la organización y en general de las partes interesadas pertinentes. Implica la generación de capacidades para la interacción con las dimensiones clave de la estrategia de negocio de la organización, de los sistemas con los que cuenta bajo una lógica de enfoque por procesos. Además, demanda la generación de soluciones creativas frente a las necesidades detectadas en las partes interesadas, por ende, requiere crear, organizar, analizar,

madurar y aprovechar las ideas convergentes y divergentes que emergen en el día a día (Rodríguez-Rojas y Pedraza- Nájjar, 2018).

Madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo

El concepto de modelo de madurez es una innovación derivada de la investigación adelantada en la gestión de la seguridad y ha sido aplicada al desarrollo de la cultura de seguridad en industrias de "alto riesgo", entre ellas, industrias petroquímica, marítima, ferroviaria y aérea. Estos modelos se originaron en modelos de calidad en organizaciones y en modelos de la industria del software y fueron creados para que las organizaciones comprendieran su propio nivel de madurez en la gestión de la seguridad, mediante la evaluación del nivel de cumplimiento de los diversos elementos clave de la cultura de la seguridad a través de una serie de etapas [generalmente 5 etapas] (Rodríguez-Rojas y Pedraza- Nájjar, 2018).

La madurez de la GSST se comprende como una secuencia de niveles que conducen caminos lógicos que llevan a una organización de un nivel básico, elemental y reactivo de la GSST hacia unos niveles superiores en los que se incorporan acciones de prevención y promoción, condiciendo a la creación de una cultura de SST en la organización en la que prevalece en enfoque proactivo y promocional de la SST (Rodríguez-Rojas y Pedraza- Nájjar, 2018). De acuerdo con la revisión de literatura efectuada por Rodríguez-Rojas, Pedraza-Nájjar y Martínez (2017) al momento de evaluar la GSST se deben considerar 3 variables que contemplan 10 aspectos a saber: 1. Contexto interno: liderazgo de la alta dirección, participación y comunicación, aprendizaje y desarrollo de la cultura de los individuos, innovación, medición y mejora continua, calidad de vida en el trabajo; 2. Contexto externo: regulación y competitividad; 3. Enfoque de la SST adoptado por la organización: enfoque resolutivo, enfoque preventivo, enfoque promocional.

Escala de madurez para medir la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: EMA-GSST

La Escala de Madurez de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo cuyas siglas son EMA-GSST permite cuantificar el nivel de madurez de la organización analizada a partir de la percepción de diferentes partes interesadas usando como base un instrumento tipo Likert. Asimismo, incluye una descripción cualitativa que da cuenta de las características y del enfoque de la GSST con la que cuenta la organización.

Los pesos definidos en cada uno de los niveles de la escala de madurez propuesta para medir la GSST fueron establecidos a partir la sumatoria del cuadrado de valor generado por el análisis factorial de cada uno de los ítems frente a las 10 variables latentes definidas. En la Tabla 1, se describe cualitativamente las características y

el enfoque de SST esperado para cada nivel de madurez de la GSST (Rodríguez-Rojas, Pedraza-Nájjar, 2018).

Tabla 1. Escala de Madurez de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: EMA-GSST

Tipo de GSST	Nivel de madurez 1	Nivel de madurez 2	Nivel de madurez 3	Nivel de madurez 4	Nivel de madurez 5
	Gestión reactiva de la SST	Gestión emergente de la SST	Gestión sistemática basada en el SG-SST	Gestión proactiva de la SST	Gestión resiliente de la SST
Características de la GSST	Soluciones técnicas reactivas ante la presencia de una enfermedad laboral o de un accidente de trabajo	Soluciones técnicas y de gestión basadas en exigencias legales y del mercado	Programas en SST basados en la participación de los trabajadores y dando respuesta a las exigencias legales	Integración de la GSST con otros sistemas de gestión de la organización	Integración de la GSST en: 1) la gestión estratégica, 2) en el sistema de gobierno de la organización y 3) en la gestión global de la organización
				Gestión participativa basada en un SG-SST con mecanismos eficaces de participación	Se concibe la GSST como parte de la valorización económica la organización, dado que la valoración de las personas es considerada esencial, por ello la GSST propende por la calidad de vida en el trabajo.
Enfoque de la GSST	La GSST propende por la intervención en caso de accidentes de trabajo y enfermedades laborales	La GSST propende por la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales frecuentes	La GSST propende por la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad y el fomento de la seguridad	La GSST propende por la promoción de ambientes seguros y saludables	La GSST propende por la calidad de vida en el trabajo y la rentabilidad del negocio.

Tipo de GSST	Nivel de madurez 1	Nivel de madurez 2	Nivel de madurez 3	Nivel de madurez 4	Nivel de madurez 5
	Gestión reactiva de la SST	Gestión emergente de la SST	Gestión sistemática basada en el SG-SST	Gestión proactiva de la SST	Gestión resiliente de la SST
Enfoque de la GSST	Enfoque en los efectos individuales (de los riesgos de SST)	Enfoque en el cumplimiento de algunas normas legales básicas y costumbres del mercado	Enfoque en el cumplimiento del conjunto de normas legales	Enfoque en la persona y su entorno, considerando su "participación activa" en la GSST	Enfoque en la persona y su entorno; se considera su "participación activa" en la GSST y su integración en la "estrategia de la organización" (desde el punto de vista del negocio y su sostenibilidad)
Valor máximo	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0
Valor mínimo	0	1.1	2.1	3.1	4.1
% máximo	20	40	60	80	100
% mínimo	0	21	41	61	81

Fuente: Rodríguez-Rojas (2017).

Herramienta diagnóstica de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo

La herramienta diagnóstica planteada en el proyecto incluye tres instrumentos. El primero corresponde a los "Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratante." establecidos en la Resolución 0312 de 2019 [vigente y aplicable para todas las organizaciones colombianas]. El Segundo atiende a una lista de chequeo de los indicadores del sistema de GSST, los requisitos de las fichas técnicas y otras características de los indicadores que sugiere la literatura. El tercer instrumento corresponde a EMA-GSST (Escala de Madurez de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo) desarrollada por Rodríguez-Rojas (2017).

Cabe aclarar que, a partir de la aplicación de la lista de chequeo se evaluaron los indicadores teniendo en cuenta tres aspectos:

- Los indicadores mínimos establecidos en la Resolución 0312 de 2019.

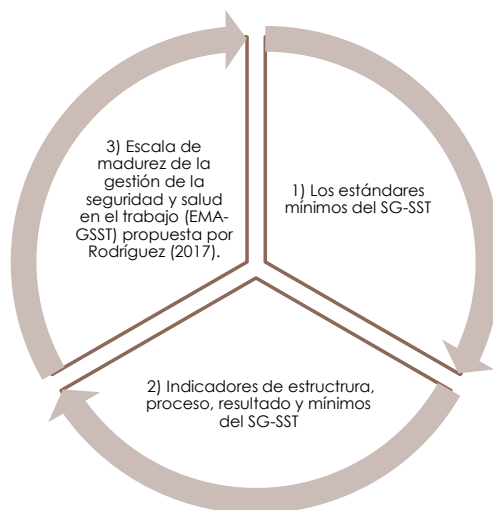
- Lista de chequeo de indicadores, sus características y finalidad elaborada con base en los requisitos establecidos en el Decreto 1072 de 2015.
- Tres referentes teóricos Sinelnikov, Inouye y Kerper (2015), Kongsvik, Almklov y Fenstad (2010) y Mohammadfam, Kamalinia, Momeni, Golmohammadi, Hamidi y Soltanian (2016)

Se consideraron los requisitos de indicadores de estructura (11 indicadores), proceso (12 indicadores) y resultado (10 indicadores) establecidos en el Decreto 1072 de 2015, en el cual se establece que el empleador debe definir indicadores tanto cualitativos como cuantitativos que estén alineados con el plan estratégico de la empresa y a la vez hagan parte de éste. Asimismo, da orientación sobre la estructura de las fichas técnicas, que deben considerar los siguientes elementos a saber: 1) definición, 2) interpretación, 3) límite para el indicador o valor a partir del cual se determinar su cumplimiento, 4) método de cálculo, 5) fuente de información, 6) periodicidad del reporte, 7) personas que deben conocer el reporte.

Adicionalmente, de indagó por las características adicionales de los indicadores de acuerdo con las recomendaciones de Sinelnikov, Inouye y Kerper (2015) y Kongsvik, Almklov y Fenstad (2010), quienes establecen que las organizaciones además de indicadores cuantitativos deben contar con indicadores de tipo cualitativo. Los cuales incluyen el análisis de riesgo, el análisis de las tareas propias de las operaciones críticas y la identificación simultánea de la mejor práctica. Estos indicadores permiten: Identificar fallas potenciales, identificar y corregir las deficiencias antes que desencadenen lesiones y daños, monitorear y evaluar el desempeño y motivar el comportamiento seguro.

Se elaboró un tablero de control (Tabla 2) basado en la triangulación de instrumentos con el fin de medir el desempeño del SG-SST y el nivel de madurez (Ver Figura).

Figura. 1 Indicadores del SG-SST



Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 2. Indicadores incluidos en el tablero de control

#	NOMBRE DEL INDICADOR
1	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE ESTRUCTURA DEL SG SST
2	EVALUACIÓN INICIAL SG SST
3	EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL
4	EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
5	INTERVENCIÓN DE LOS PELIGROS IDENTIFICADOS Y DE LOS RIESGOS PRIORIZADOS
6	EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE SALUD DE LOS COLABORADORES
7	EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES
8	EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO DEL SGSST
9	EJECUCIÓN DE LAS MEDICIONES AMBIENTALES OCUPACIONALES
10	EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE GESTIÓN Y PROGRAMAS DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA
11	CUMPLIMIENTO EN LA NOTIFICACIÓN DE INCIDENTES Y REPORTE DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES LABORALES
12	CUMPLIMIENTO EN LA INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES, ACCIDENTES Y ENFERMEDADES LABORALES
13	CUMPLIMIENTO EN EL REGISTRO ESTADÍSTICO DE INCIDENTES, ACCIDENTES Y ENFERMEDADES LABORALES
14	EJECUCIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO, CONTINGENCIAS Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS
15	EJECUCIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA EL SGSST
16	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES
17	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL SST
18	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL DE SST
19	EVALUACIÓN DE ACCIONES PREVENTIVAS
20	EVALUACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS
21	EVALUACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA
22	CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA
23	EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE PROGRAMAS DE REHABILITACIÓN LABORAL
24	CARACTERIZACIÓN DE INCIDENTES, ACCIDENTES DE TRABAJO, ENFERMEDADES Y AUSENTISMO LABORALES
25	CARACTERIZACIÓN DE MEDIDAS DE CONTROL DE LOS PELIGROS IDENTIFICADOS Y LOS RIESGOS PRIORIZADOS
26	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE ACCIONES LAS ACCIONES DERIVADAS DE LAS MEDICIONES AMBIENTALES
27	FRECUENCIA DE ACCIDENTES DE TRABAJO
28	SEVERIDAD DE ACCIDENTES DE TRABAJO
29	PROPORCIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO MORTALES

#	NOMBRE DEL INDICADOR
30	PREVALENCIA DE ENFERMEDAD LABORAL
31	INCIDENCIA DE ENFERMEDAD LABORAL
32	AUSENTISMO POR CAUSAS RELACIONADAS CON LA SALUD
33	RESULTADOS ESTÁNDARES MÍNIMOS
34	RESULTADOS DE MADUREZ DE LA GSST

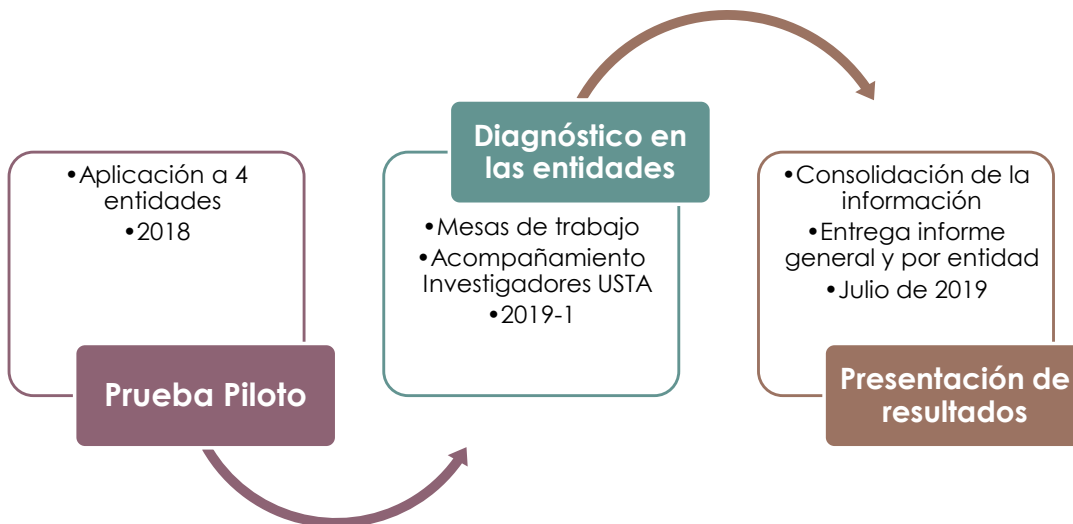
Convenciones

- Indicadores de estructura
- Indicadores de proceso
- Indicadores de resultado
- Indicadores mínimos
- Estándares mínimos
- Instrumento y escala de madurez de la GSST

Fuente: *Elaboración propia (2018).*

Desarrollo del proyecto

El proyecto se desarrolló de acuerdo con las etapas descritas en la siguiente figura:



Fuente: *Elaboración propia (2019).*

Prueba Piloto

Durante el año 2018 se desarrolló de la mano de un grupo de investigadores a cargo de Yuber Liliana Rodríguez Rojas Ph.D. La aplicación de los instrumentos de medición de estándares mínimos y el instrumento de madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo EMA-SGSST en cuatro entidades del orden distrital, Secretaría de Planeación (SDP), Secretaría Distrital de Hacienda (SHD), Secretaría Distrital de Gobierno (SDG) y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD).

Como resultado de dicha medición se establecieron los niveles de cumplimiento de los estándares mínimos y la madurez de los sistemas de gestión y seguridad en el trabajo de dichas entidades, con resultados favorables como se evidencia en la siguiente tabla, así mismo dicha prueba piloto permitió evidenciar la necesidad y las oportunidades que pueden surgir al identificar en la totalidad de las entidades del orden distrital dichos instrumentos.

Entidad	Estándares mínimos	EMA
SDP	100%	80%
SHD	81.75%	87.62%
SDG	71.75%	65.71%
DASCD	71.5%	69.20%

Fuente: Elaboración propia (2019).

Diagnóstico

En el primer semestre de 2019 y con apoyo del DASCD, quien mediante la Circular 11 convocó a 52 entidades distritales a participar activamente del estudio, se dio inicio a la etapa principal del proyecto, para ello, se realizó la convocatoria a 3 jornadas de trabajo con el fin de contextualizar y facilitar el trabajo de los líderes de cada entidad, las fechas y temáticas trabajadas fueron las siguientes:

TEMA	FECHA	HORARIO
Taller teórico – práctico para la funcionalidad y aplicación de la herramienta diagnóstica para la medición de la madurez del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	14 de marzo de 2019	8:00 am a 11:00 am
Mesa de trabajo sectorial para la socialización de avances y sensibilización de resultados.	21 de marzo de 2019	8:00 am a 11:00 am

Mesa de trabajo sectorial para el análisis de resultados y generación de planes de acción.	28 de marzo de 2019	8:00 am a 11:00 am
--	---------------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia (2019).

Adicionalmente, 20 entidades recibieron visita de verificación de evidencias asociadas al SG-SST por parte de los integrantes del equipo investigador de los maestrantes en calidad y gestión integral. A continuación, se relacionan las entidades:

N°	Nombre de la entidad
1	IDARTES
2	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD CENTRO ORIENTE ESE
3	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR OCCIDENTE ESE
4	IDPC
5	IDIPRON
6	SECRETARIA JURÍDICA DISTRITAL
7	CONCEJO DE BOGOTA
8	SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD
9	SECRETARIA MOVILIDAD
10	IDT
11	IDU
12	UAESP
13	SECRETARIA GENERAL
14	SECRETARIA DESARROLLO ECONÓMICO
15	IDIGER
16	IDRD
17	IPES
18	SDHT
19	DADEP
20	JARDÍN BOTÁNICO

Fuente: Elaboración propia (2019).

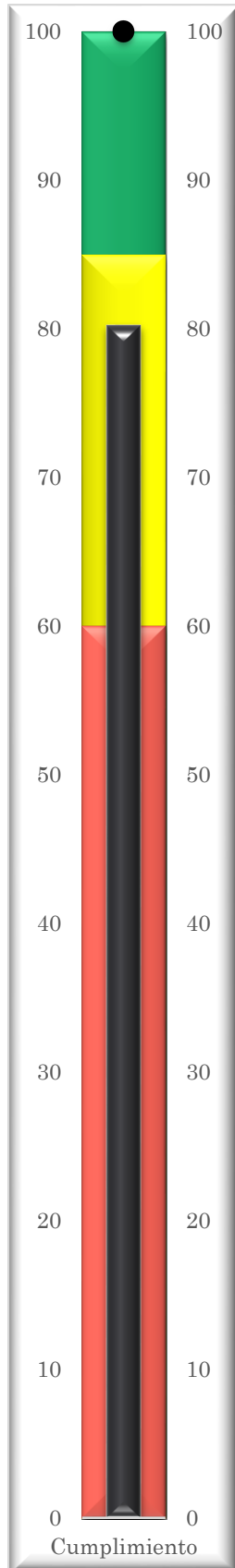
Cabe agregar que, las entidades que por diversos motivos administrativos no pudieron asistir a los talleres dirigidos, ni recibieron visita de verificación, y que requirieron aclarar inquietudes, fueron atendidas por la líder del proyecto por vía telefónica y por el profesional especializado y líder del distrito en seguridad y salud en el trabajo a través de chat, correo electrónico y vía telefónica. Finalmente, participaron 50 entidades en el estudio de 52 convocadas. Las entidades que no participaron fueron Lotería de Bogotá y la Empresa de Acueducto.

Presentación de resultados

Contando con la información de las 50 entidades participantes el análisis se centró en mayor medida en el comportamiento global y particular del cumplimiento de los estándares mínimos y el nivel de madurez de acuerdo con la escala EMA, así mismo se presentan los resultados del indicador de estructura de cada una de las entidades y el promedio general, mientras que en cuanto a los indicadores de proceso, resultado y mínimos, el análisis se centró en la especificidad de cumplimiento o no de los mismos.

Estándares mínimos

Tomando como base el autodiagnóstico contenido en la Resolución 0312 de 2019, el cual en su estructura abarca el ciclo PHVA se realizó la consolidación de los resultados de las 50 entidades, a continuación, se muestran los resultados en conjunto obtenidos, diferenciando primero un análisis general y después el consolidado por cada etapa de ciclo PHVA, tomando como escala de medición el porcentaje de cumplimiento de la etapa.

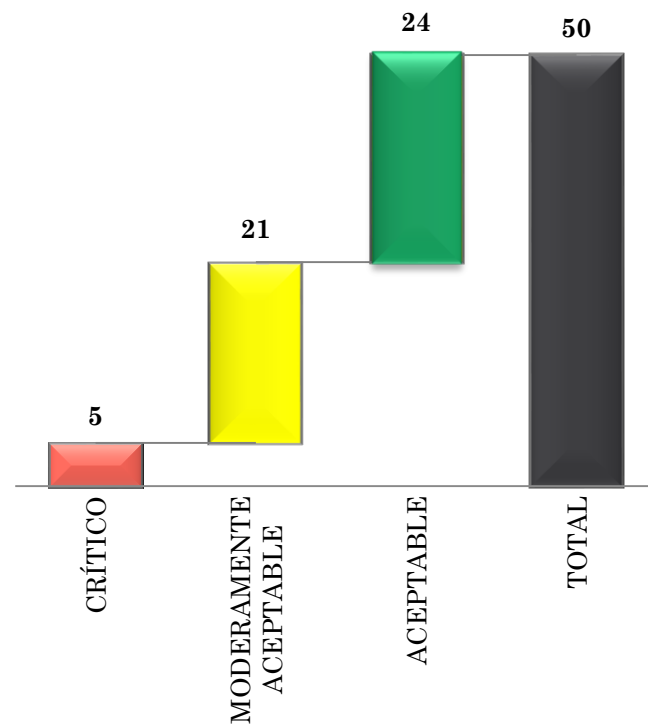


CUMPLIMIENTO GLOBAL DEL AUTODIAGNÓSTICO

En cuanto al cumplimiento de estándares mínimos en general se observa que el promedio obtenido es de 80.2%, resultado que se podría interpretar como el puntaje de las entidades del distrito que se encuentran en un nivel moderadamente aceptable con una cercanía a un nivel aceptable, sin embargo, el coeficiente de variación es elevado, con un valor del 19%, esto debido a que en el conjunto 5 entidades que se encuentran en el nivel crítico.

También es de resaltar que 24 de las 50 entidades se ubican en nivel aceptable, es decir, casi el 50% de las entidades cumplen con un buen desempeño con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

El comportamiento de las tendencias a través de las etapas del ciclo PHVA se ve muy marcado en las dos primeras PLANEAR y HACER, y se debilita y aumenta su dispersión en las dos finales VERIFICAR y ACTUAR, lo que presupone grandes oportunidades de mejora apuntando al crecimiento del sistema de cada una de las entidades.



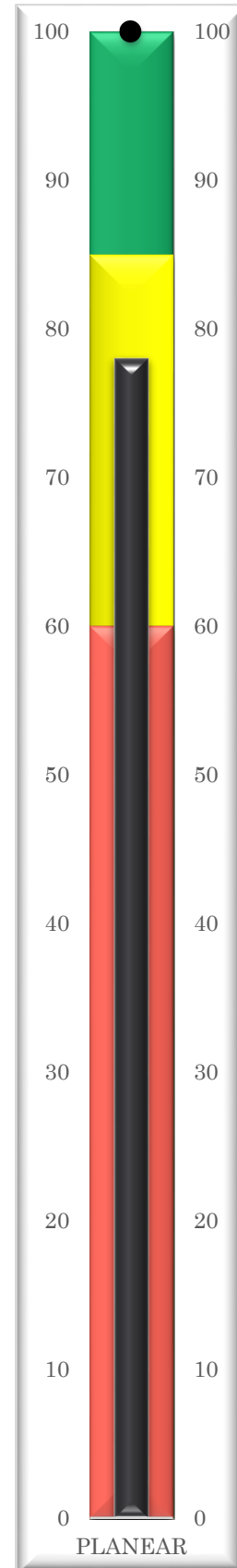
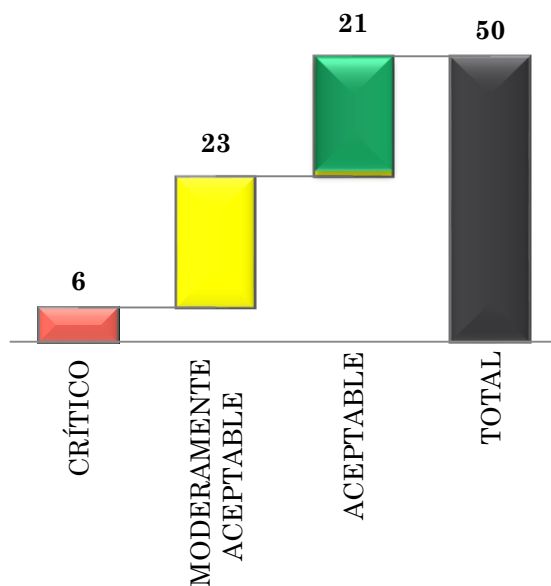
PLANEAR

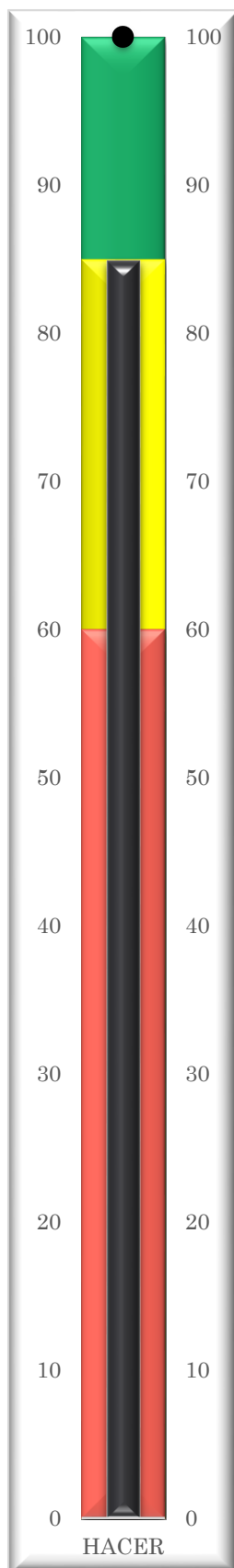
La etapa de planear constituye el 25% del cumplimiento de los estándares mínimos, se evidencia que 21 entidades se encuentran en una buena posición frente al cumplimiento, sin embargo, hay una variación muy grande entre los resultados, (CV=21%).

Existe un número similar de entidades que se encuentran en estado crítico comparado con el resultado global manteniendo la coherencia y tendencia.

En cuanto a los hallazgos principales se puede observar que la falencia no se encuentra ligada a recursos financieros y técnicos, ya que menos del 15% manifestó dicha falta, sin embargo, en capacitación en el sistema 9 entidades si manifestaron no contar con esta fortaleza.

Otros factores ligados a la gestión integral con baja calificación fueron los objetivos del sistema, la rendición de cuentas, adquisiciones, contratación y gestión del cambio, todos con más de 20 entidades que manifiestan no evidenciar el manejo de estos estándares.



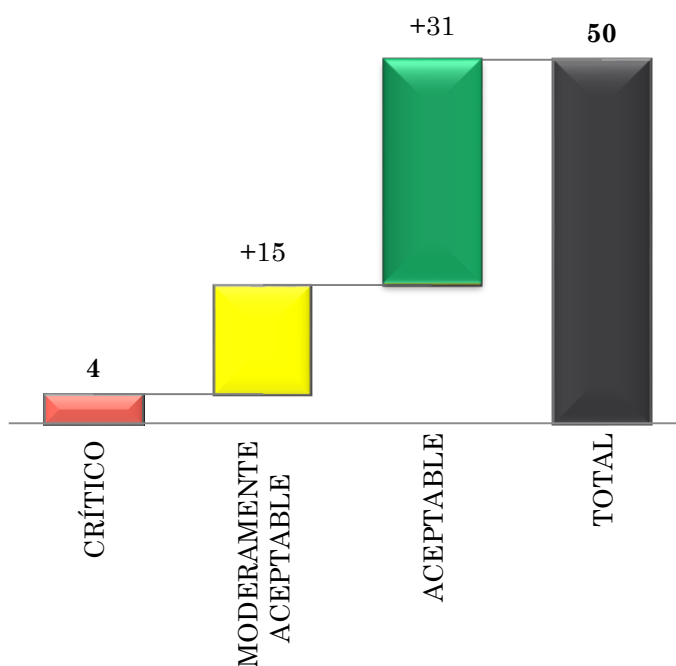


HACER

Es la etapa de mayor cumplimiento general por parte de las entidades, se acerca mucho al 85%, cabe recordar también que es la que mayor peso, constituye dentro del autodiagnóstico un 60%. Aquí se evidencia que un número mayor de entidades se encuentran en un nivel aceptable (31), y también existe una leve disminución en el nivel crítico, el coeficiente de variación se mantiene estable y congruente con los resultados generales.

7 entidades con bajo cumplimiento en el reporte de enfermedades, incidentes y accidentes laborales llaman la atención, lo que conlleva a la falta de vigilancia de las condiciones de salud de los trabajadores.

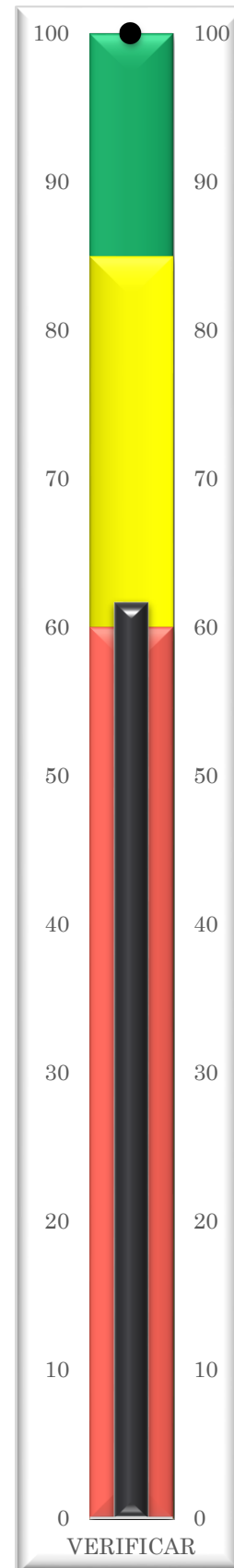
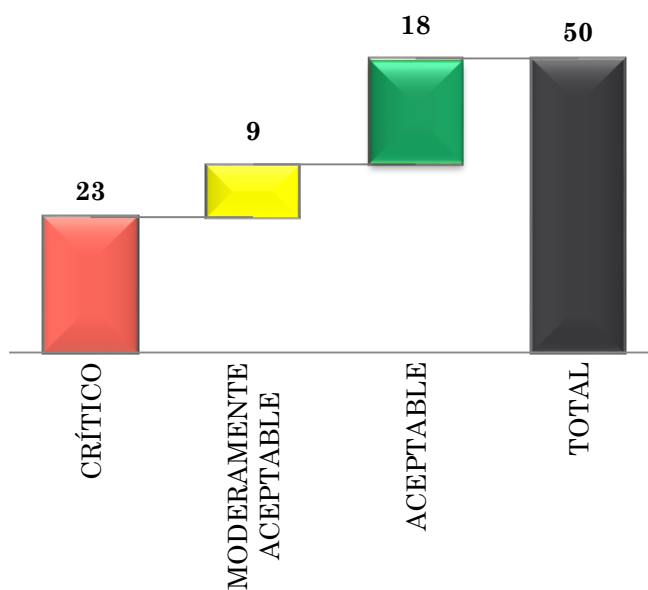
El comportamiento en el HACER de las entidades está marcado por el "medio cumplimiento", evidenciando falencias que pueden venir de la etapa del planear, bien sea por desconocimiento o por falta de mecanismos eficaces.

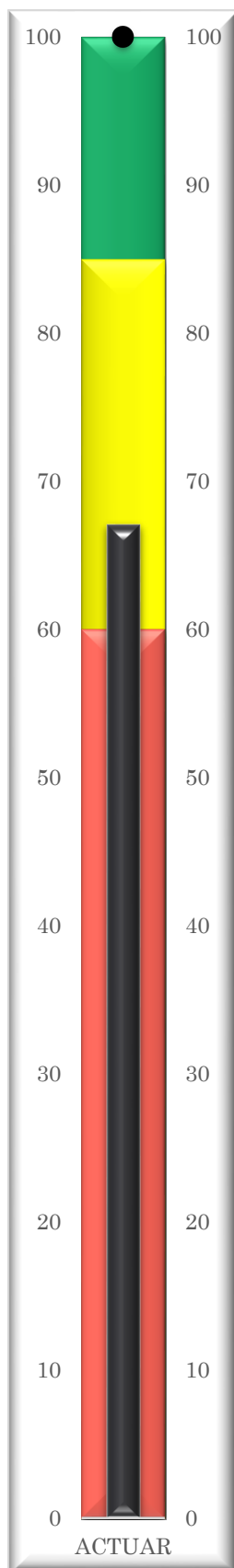


VERIFICAR

La fase más débil de ciclo, se aproxima a un nivel crítico con un puntaje del 62%, en esta etapa se rompe la tendencia de las dos anteriores, llama la atención su coeficiente de variación del 59%, lo que evidencia que existen extremos muy marcados en cuanto al cumplimiento de la verificación, es decir, o desarrolla labores estructuradas y funcionales o simplemente no se desarrolla o no tienen impacto dichas labores.

Esta etapa se mide bajo un solo estándar que busca evidenciar los resultados del sistema, constituye el 5% del total de la calificación de todos los estándares. Al respecto, se observa que 17 entidades no alcanzan a cumplir con el 2,5% mientras que 6 apenas lo logran. Es así que teniendo en cuenta los resultados de la prueba piloto, que se describen en otra sección de este informe, existe una gran oportunidad en esta etapa al permitir avanzar aún más en el mejoramiento del desempeño y en la madurez del sistema de cada una de las entidades.

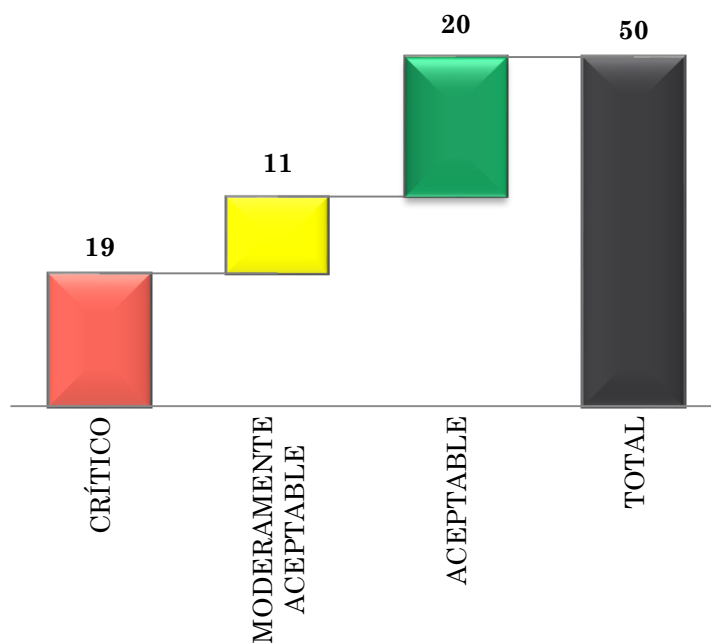




ACTUAR

Esta etapa también tiene una alta variabilidad (CV=52%), y un cumplimiento cercano al 67%. Cabe precisar que el ACTUAR constituye el 10% del porcentaje total de los estándares. Al respecto, se identificó que solo 3 entidades manifiestan no hacer ninguna gestión efectiva, aspecto que muestra relación con los hallazgos de la etapa VERIFICAR, en la que se encontró que dos de ellas habían reportado total ausencia de medición.

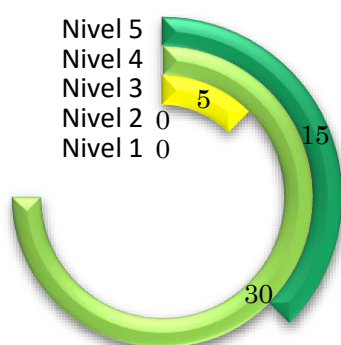
En la etapa del actuar el resultado global evidencia que las entidades desarrollan acciones que no están enfocadas a un ciclo de mejora continua, ya que no son fruto de los procesos de evaluación, por el contrario se convierten en acciones de tipo reactivo ligadas a posibles incumplimientos de tipo legal.



Escala de Madurez EMA-GSST

La escala de madurez mide 10 dimensiones, cada una con un peso específico que constituye un puntaje con un máximo de 100, el cual se interpreta en una escala de 5 niveles como se explica en las generalidades. A continuación, se presentan los resultados generales de la aplicación de dicho instrumento a personal involucrado en la GSST de cada entidad, los resultados se presentan evidenciando el número de entidades que se encuentran en cada nivel de madurez, tanto a nivel global como en cada una de las dimensiones.

Resultado EMA



Resultado Global

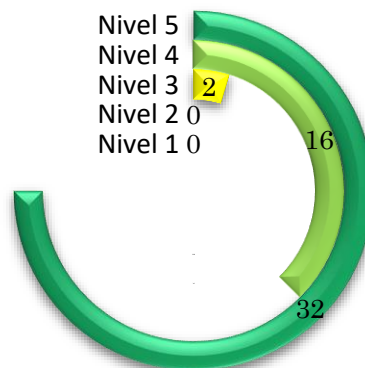
La GSST se encuentra arraigada dentro de las entidades del orden distrital, y eso se evidencia en la madurez de sus sistemas, siendo un total de 45 los que se encuentran en los niveles superiores, yendo más allá del cumplimiento legal, aportando y tomando en cuenta los aportes de los trabajadores a la mejora del sistema como parte de la organización.

Al analizar cada una de las dimensiones se identifican algunos aspectos a simple vista comunes con los resultados arrojados por el autodiagnóstico, llamando la atención comportamientos como el de la posición estratégica y la integración de la GSST por sus altos resultados, asimismo, la casi nula presencia de factores en un nivel 1 de madurez visto solo en tres entidades en la dimensión de planeación estratégica.

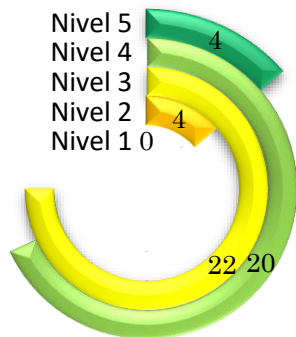
Política de SST

La política de SST tiene un arraigo fuerte dentro de las entidades, alcanzando un nivel 5 en 32 de las 50 entidades, en este caso el coeficiente de variación es el 14% lo que denota que en la percepción de los trabajadores e involucrados con el sistema la política cumple con su función de directriz del sistema.

Política de SST



Análisis Estratégico



Análisis Estratégico

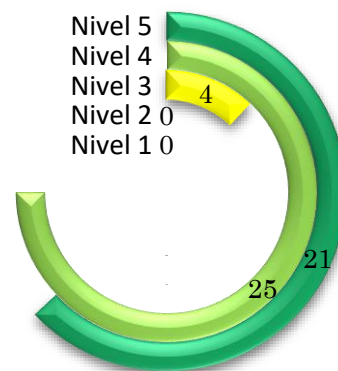
En esta dimensión, aunque se denota que casi la mitad de las entidades se encuentran en los niveles 4 y 5, aún se requiere fortalecer el análisis a largo plazo del sistema de gestión y su enfoque en las innovaciones. Además, se identifica que las entidades no estiman los costos de prevención, y la articulación de la GSST con la productividad es débil.

Aspectos legales

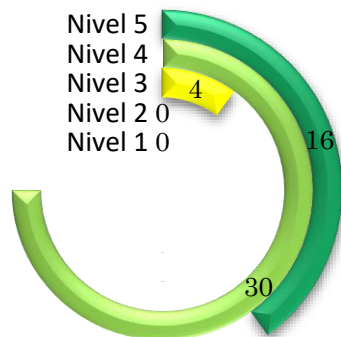
En contraposición de la dimensión anterior las entidades se concentran mucho más en el cumplimiento de los requisitos legales, podría decirse que son eficaces en su gestión dando cumplimiento a la dimensión de aspectos legales.

Un aspecto muy positivo que debe ir más allá del cumplimiento para apoyar las demás dimensiones.

Aspectos Legales



Participación y comunicación



Participación y comunicación

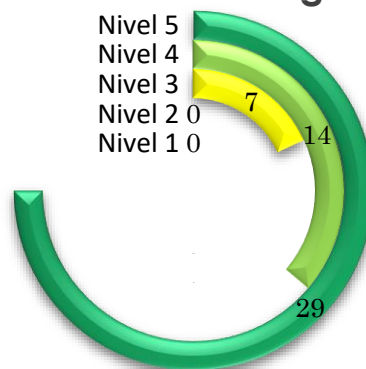
Otra fortaleza en la percepción de los participantes, se crean, mantienen y mejoran sistemas a partir de la participación de los servidores y en función del mejoramiento de su calidad de vida.

Existe también una buena percepción en cuanto a la comunicación necesaria para el correcto funcionamiento del sistema.

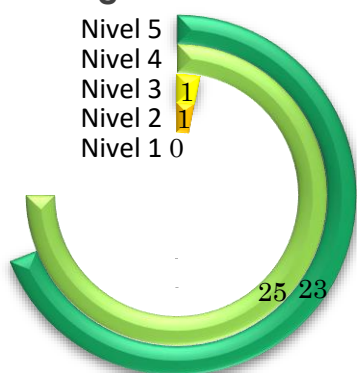
Posición estratégica

La GSST es importante y por lo tanto obtiene la atención requerida dentro de las entidades, es la segunda dimensión detrás de la política que tiene mayor número de entidades en nivel 5 en cuanto a su madurez con 29 entidades en total, así mismo igual que en los casos anteriores no existe ninguna entidad en los niveles 1 y 2. Esta dimensión da cuenta del enfoque de SST y del fomento de la cultura de SST en las entidades.

Posición Estratégica



Integración de la GSST



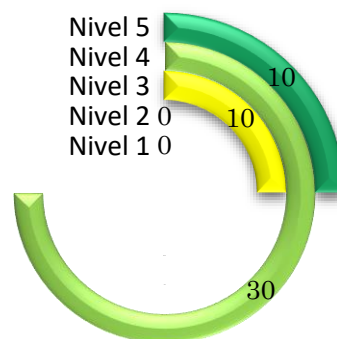
Integración de la GSST

48 entidades, que cuentan con una madurez alta, demuestran que la GSST hace parte y apoya los procesos estratégicos de las entidades al estar integrada con los demás sistemas de la entidad.

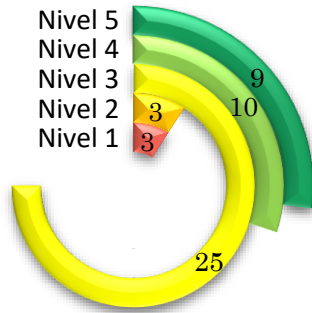
Evaluación de la GSST

Al igual que en el autodiagnóstico de estándares mínimos la percepción de los servidores es que las decisiones en SST no se toman con base en indicadores, asimismo, no se realiza el seguimiento riguroso de los procesos de capacitación que permita evaluar el impacto del sistema y que den cuenta de la tendencia de aprendizaje en SST de las entidades.

Evaluación de la GSST



Planeación estratégica



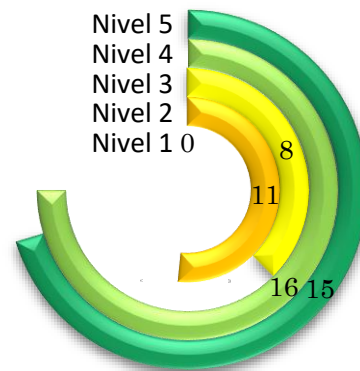
Planeación estratégica

Es el puntaje más bajo de todas las dimensiones, la percepción de los servidores plantea que en algunas entidades la toma de decisiones dentro del SGSST se hace sin consultar y sin un análisis conciso de la calidad de vida de los trabajadores, por ende, la dirección de cambio del sistema se dificulta.

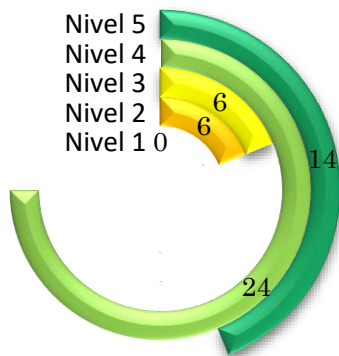
Planeación de la capacidad

Esta dimensión tiene una gran variación, (CV=29%), lo que indica una falta de uniformidad en cuanto a los procesos y medios de comunicación en las entidades. Si bien algunas entidades cuentan con un alto nivel en esta dimensión, hay otras que se encuentran desarrollando una gestión emergente sin mayor aporte a la mejora continua.

Planeación de la capacidad



Aprendizaje organizacional en GSST

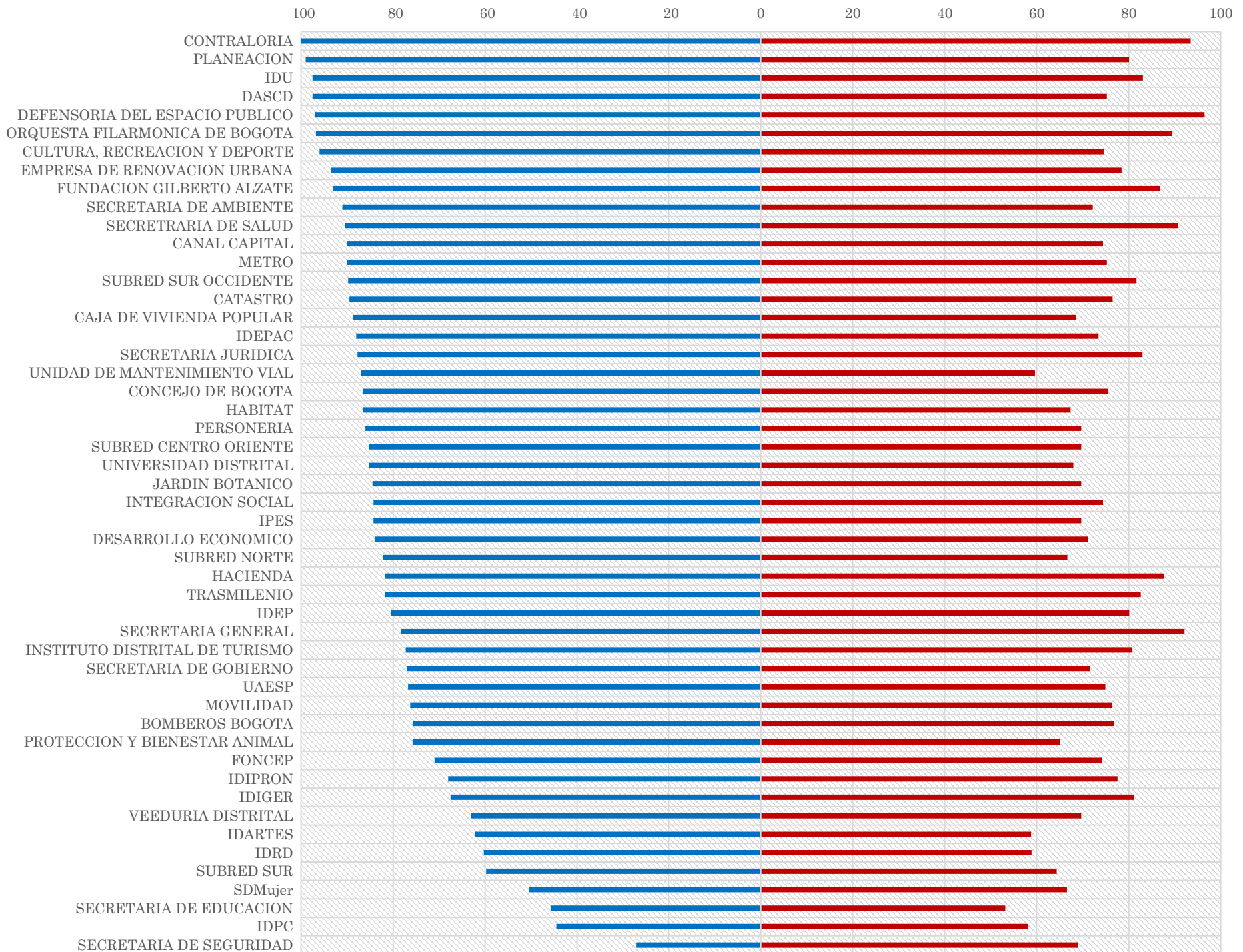


Aprendizaje organizacional en GSST

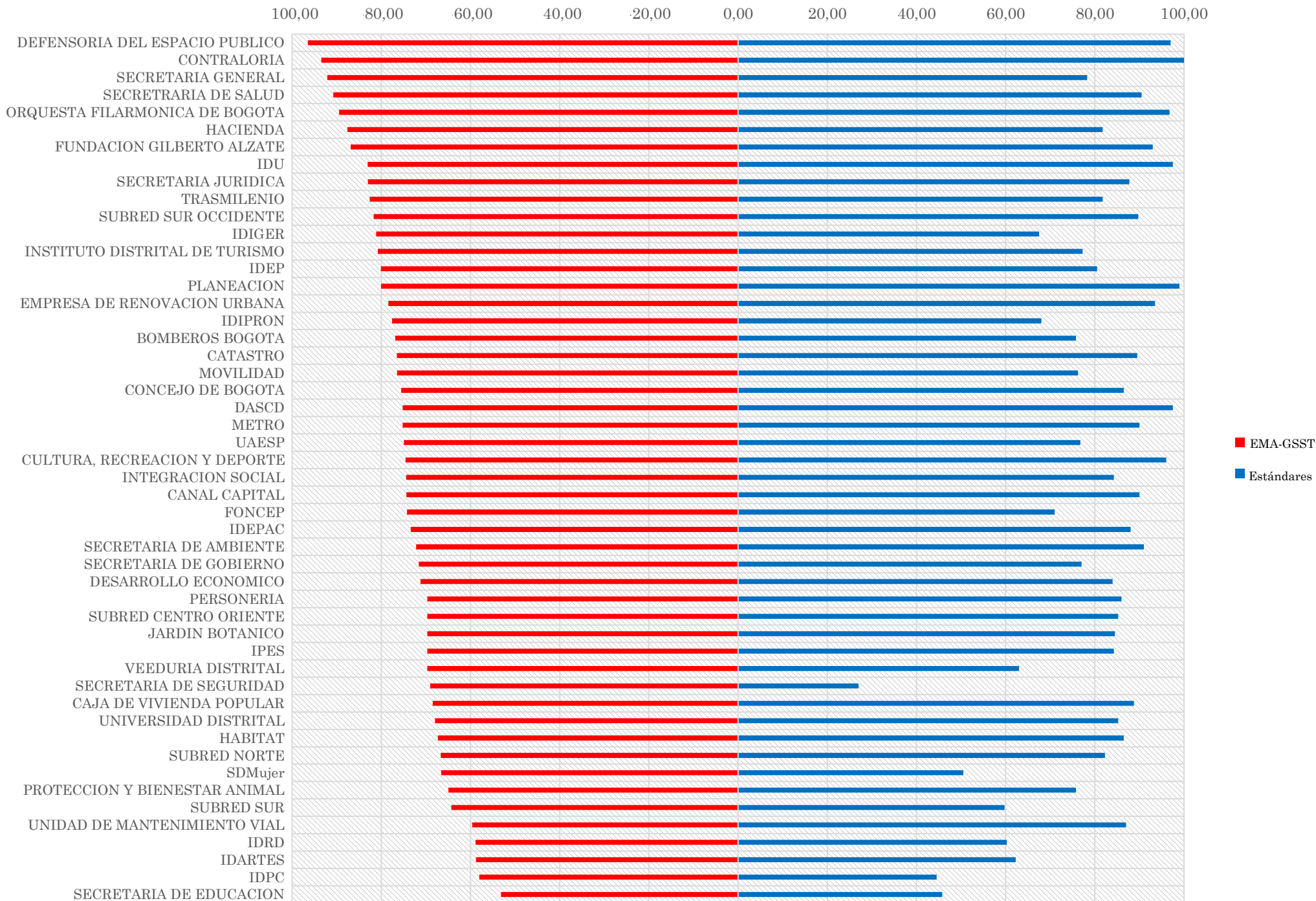
Esta dimensión evidencia buenos resultados en una gran parte de las entidades. No obstante, aunque se evidencia el involucramiento de las partes interesadas dentro del sistema en materia de conocimiento acerca del alcance y gestión del sistema, aún existe una brecha algo grande con 12 entidades que no están generando impacto con sus acciones y no cuentan con estrategias claramente definidas para fomentar el aprendizaje organizacional en SST.

Ranking de las entidades

Como resultado comparativo se realizó el ranking de las entidades en función del cumplimiento de estándares mínimos, resultado que se muestra acompañado del resultado de EMA. Este permite ver la cercanía o coherencia que existe entre el cumplimiento y la percepción que se tiene sobre la GSST, encontrando que en 34 entidades el resultado de los estándares supera la percepción de madurez del sistema existiendo una brecha significativa de más de 10 puntos en 22 de ellas, esto se explicaría como un buen cumplimiento y apego a la normatividad, pero con un déficit en la integración del sistema a todos los niveles de la entidad. Caso contrario se presenta en 16 entidades en las cuales la percepción de madurez es mayor al cumplimiento de los estándares, llama la atención el caso de 5 entidades en las cuales dicha brecha se supera por más de 10 puntos, donde quizá pueden existir acciones tendientes a la mejora de la calidad de vida percibidas por los servidores pero que no se alinean con el cumplimiento de los requerimientos básicos.



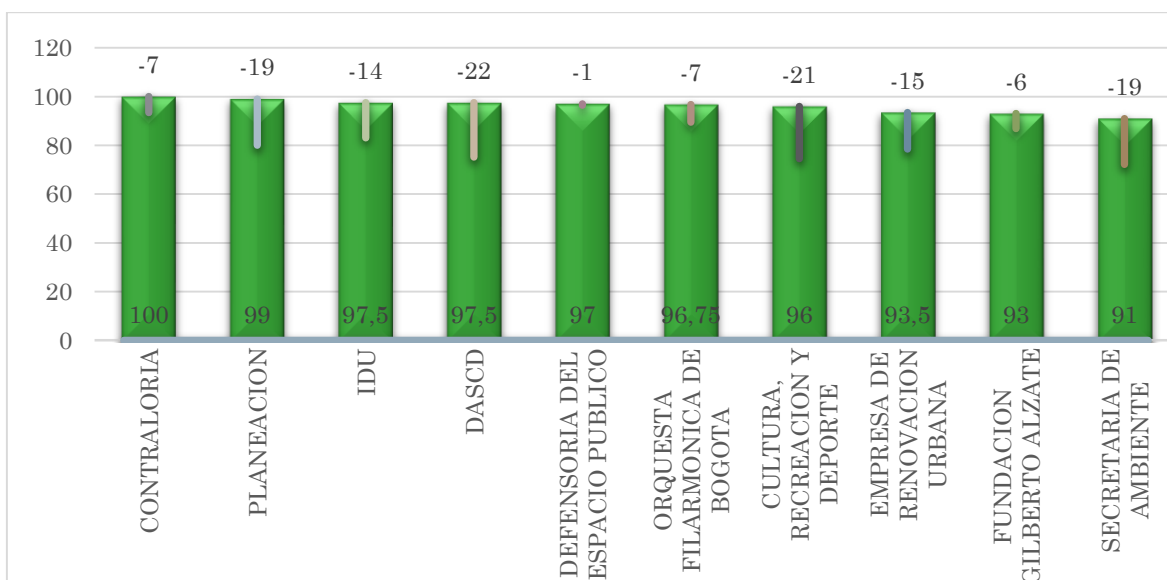
■ Estándares
■ EMA-GSST



Al realizar el comparativo por medio de una pirámide poblacional invertida se pretende visualizar la relación que existe entre los resultados de EMA y los estándares mínimos, esperando que la disminución de los puntajes de la primera llevaran consigo la misma relación de los segundos, sin embargo, se observa que la variabilidad de los estándares es muy diferente, aunque si se denota una disminución progresiva a medida que se van desplazando los datos hacia la parte baja del gráfico, esto se podría explicar porque aunque la percepción medida en EMA va ligada a la comparación con el cumplimiento de algunas reglas, principios o requisitos, existen requisitos legales y normativos que no perciben las personas, de aquí la importancia de fortalecer las dimensiones estratégicas y de comunicación dentro de las organizaciones, fomentando la cultura de la SST.

En los dos casos anteriores, es decir, en aquellos que se alejen más de 10 puntos las dos mediciones se recomienda hacer un acompañamiento y verificar los resultados, así mismo generar los planes de acción pertinentes.

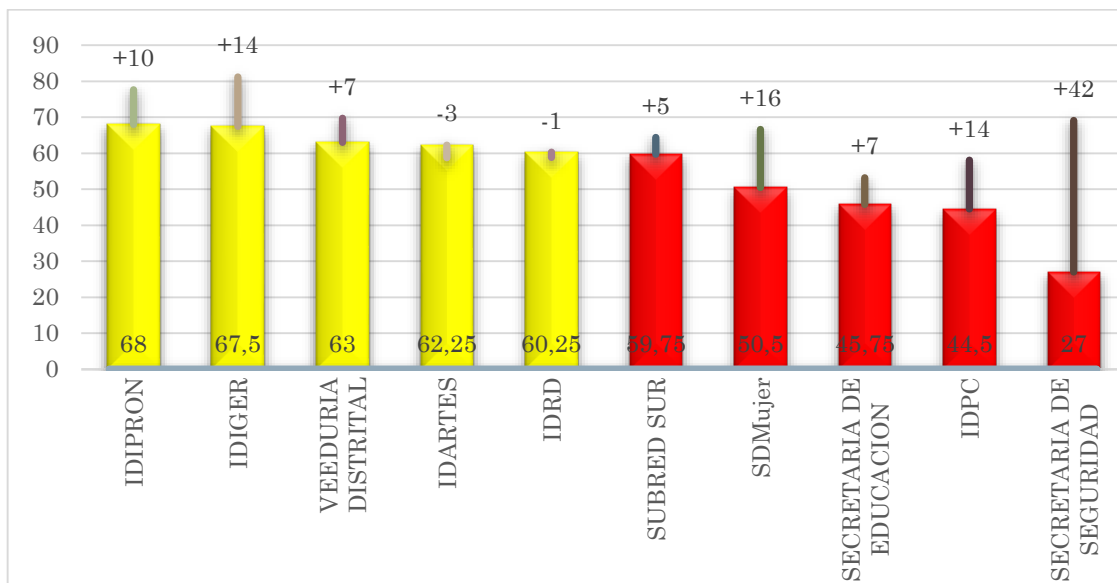
A continuación, se pueden ver con más detalle las entidades con mejor desempeño en cuanto a estándares mínimos y la variación de su resultado con respecto a EMA, se puede observar que en este grupo hay 6 entidades que superan una diferencia de 10 puntos, lo cual ratifica las recomendaciones orientadas hacia el verificar y actuar del sistema integrando a todas las partes interesadas y cerrando el ciclo para lograr una mayor madurez. Aunque en estos casos se aprecia coherencia, es clave que las entidades que muestran una brecha superior a 10 puntos entre los estándares mínimos y el nivel de madurez fortalezcan sus procesos de comunicación interna frente al desempeño del SG-SST y los procesos de gestión de cambio, para que se logre detectar todos aquellos aspectos que pueden influir en la mejora del sistema de gestión.



El otro extremo son las entidades que se encuentran según estándares mínimos en un estado crítico o moderadamente aceptable con un nivel bajo, haciendo

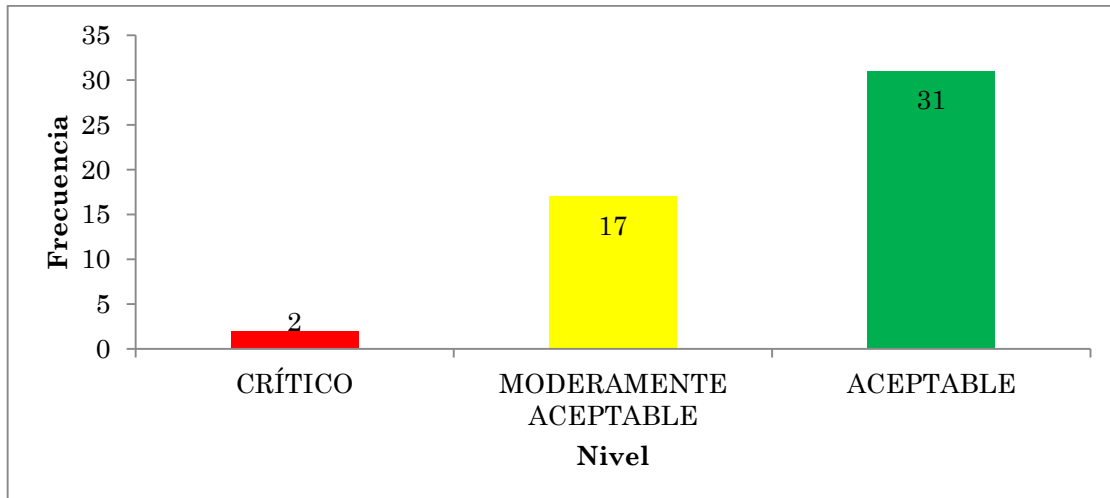
énfasis en que, sí se evidencia gestión en la SST, pero algunas de las acciones no han tenido el impacto a relevancia esperados, adicionalmente es de destacar en este punto que solo 5 de 50 entidades analizadas se encuentra en estado crítico y la mayoría de estas con una cercanía a los 60 puntos.

Al realizar el análisis comparativo con EMA de este grupo de 10 entidades con bajo desempeño en los estándares mínimos, se puede observar que en 8 de los casos la percepción de madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo supera el resultado de los estándares, en 4 casos con una gran diferencia entre los resultados. Lo anterior evidencia poca coherencia entre el cumplimiento de los requisitos legales y la percepción de madurez del sistema por parte del personal que diligenció el instrumento de madurez. En este caso, se recomienda a este grupo de entidades aplicar el instrumento de madurez a un grupo representativo de servidores y de contratistas de los niveles estratégico, táctico y operativo, para proporcionar mayor información sobre este aspecto. Adicionalmente, es clave generar estrategias de comunicación eficaces al interior de las entidades frente a los hallazgos del desempeño del SG-SST.



Indicadores

En relación con los indicadores del SG-SST se logró medir los requisitos asociados a los indicadores de estructura descritos en el Decreto 1072 de 2015. Al respecto se observa que la mayor parte de las entidades se ubican en un nivel desempeño aceptable, es decir cumplen con más del 85% de los requisitos de estructura del SG-SST. Se detectaron 19 entidades que, con desempeño moderadamente aceptable o crítico, por lo tanto, requieren incluir dentro del plan de trabajo anual acciones específicas para darle mayor estructura y organización al sistema de gestión.



En cuanto a los indicadores de proceso y de resultado, las entidades presentan diversidad de criterios para su medición, por lo cual se recomienda establecer consenso en indicadores transversales, que den cuenta de la gestión y del resultado alcanzado en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Asimismo, es necesario que todas las entidades registren los seis indicadores (frecuencia y severidad de accidentes de trabajo, proporción de accidentes de trabajo mortales, incidencia y prevalencia de enfermedad laboral y ausentismo por causa médica) mínimos establecidos por la Resolución 0312 de 2019.

En la medida en que se logre precisar los indicadores y los criterios de análisis e interpretación, las entidades podrán triangular la información de las tres fuentes (Estándares Mínimos, EMA-GSST e indicadores), aspecto que proporcionará más elementos para detectar las brechas en el desempeño del sistema, por ende, las oportunidades de mejora. De igual manera, para el DASCSD será una fuente de datos con más elementos de objetividad para el establecimiento de lineamientos de política pública en materia de seguridad y salud en el trabajo para el Distrito.

Conclusiones

Los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo de las entidades distritales evidencian fortaleza en el hacer y en menor medida en la planeación, desde la perspectiva de los estándares mínimos, no obstante, las etapas de verificación y mejora requieren optimizarse para poder alcanzar niveles superiores de madurez.

La verificación es la etapa más crítica de los sistemas de gestión, puesto que a la luz de los estándares mínimos el sistema puede tener un desempeño moderadamente aceptable y no contar con indicadores. Adicionalmente, se requiere fortalecer los procesos de auditoría interna del sistema de gestión, considerando las recomendaciones de la GTC ISO 19011:2018, con el fin de estandarizar estos procesos de evaluación de la conformidad del SG-SST, dado que los hallazgos de auditoría son un insumo de gran valor para la revisión por la dirección de las entidades.

En relación con el nivel de madurez de la GSST se observa una gestión proactiva principalmente. En este sentido, las entidades requieren incrementar la integración de la GSST con otros sistemas de gestión de la organización. Además, es indispensable propender por la gestión participativa basada en un SG-SST con mecanismos eficaces de participación y por la promoción de entornos de trabajo seguros y saludables.

Aunado a ello, para que las entidades logren transitar a un nivel de madurez superior o también denominado gestión resiliente se requiere que fortalezcan la integración de la GSST en: 1) la gestión estratégica, 2) en el sistema de gobierno de la organización y 3) en la gestión global de la organización. Para ello, todos los niveles de la entidad deberán comprender la GSST como un mecanismo que propende por la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la misionalidad de la entidad.