

Guía

Modelo de Madurez de la Gestión

	<i>Redactado por</i>	<i>Validado por</i>	<i>Aprobado por</i>
<i>Nombre</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Posición</i>	Jefe de proyecto	Director de proyecto	Jefe de unidad
<i>Fecha</i>	06/10/2017	06/10/2017	Introducir una fecha.
<i>Firma</i>			

Historial del documento

<i>Versión</i>	<i>Fecha</i>	<i>Comentarios</i>
0.14	19/07/2017	Incluye comentarios de las consultas
0.15	31/07/2017	Incluye comentarios de las consultas
0.16	06/10/2017	Después de la revisión interna
0.18	06/10/2017	Después de la revisión interna

El presente documento es una orientación no vinculante jurídicamente de la Agencia Ferroviaria Europea. Se entiende sin perjuicio de los procesos de toma de decisiones previstos por la legislación aplicable de la Unión Europea. Asimismo, una interpretación vinculante del Derecho de la Unión es competencia exclusiva del Tribunal de Justicia de la Unión Europea.

1 Introducción

Tras la concesión de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad, las autoridades nacionales de seguridad (ANS) deben garantizar que lo que el solicitante de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad haya presentado como su sistema de gestión de la seguridad (SGS) se implemente de manera eficaz y continúe cumpliendo con las obligaciones legales. En otras palabras, las ANS deben llevar a cabo una supervisión de las empresas ferroviarias y de las actividades de los administradores de infraestructuras para garantizar que lo que dijeron en su solicitud de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad refleja la realidad.

La Agencia Ferroviaria de la Unión Europea (en lo sucesivo, la «Agencia») ha desarrollado este Modelo de Madurez de la Gestión (MMM, por sus siglas en inglés) para ayudar a las ANS a evaluar el SGS de las empresas ferroviarias y de los administradores de infraestructuras durante su supervisión.

El uso de un Modelo de Madurez de la Gestión también puede servir como puente hacia la cultura de la seguridad en las organizaciones y ayudar a las ANS y organizaciones que regulan a determinar cómo pueden mejorar estas organizaciones sus SGS.

La Agencia ha presentado este modelo a modo de guía. Las ANS tienen total libertad para utilizarlo o no, según prefieran. Si una ANS tiene su propio modelo u otro medio para evaluar la idoneidad de un SGS, es libre de utilizar su propio método. No hay nada en este documento que cuestione la validez de los modelos existentes si tienen los mismos fines.

Cualquier empresa ferroviaria o administrador de infraestructuras puede utilizar el Modelo de Madurez de la Gestión en su propia organización y en cualquier momento si así lo desea. El material está disponible para su visualización y descarga de manera gratuita en la página web de la Agencia. La Agencia sugiere que una empresa ferroviaria o administrador de infraestructuras utilice el modelo durante un periodo de 5 años para llevar a cabo su propia evaluación, con una actividad de supervisión, y revisar los resultados en la solicitud de renovación de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad. En este punto, puede utilizarse para destacar los puntos débiles del SGS que puedan encontrar las empresas ferroviarias o los administradores de infraestructuras y para darles una oportunidad de abordar sus irregularidades antes de presentar una solicitud para un nuevo certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

1.1 Objetivo de la guía

Este documento orientativo ofrece a las ANS un modelo simple que les permitirá evaluar el funcionamiento del SGS de las empresas ferroviarias y de los administradores de infraestructuras.

Este modelo tiene como objetivo el uso de unos niveles simples para categorizar el rendimiento o capacidad del SGS con el fin de obtener información para llevar a cabo una evaluación precisa de todo el SGS de una organización, o de parte de este, dependiendo de lo que la ANS decida analizar durante su supervisión.

Cabe señalar que este modelo se aplica durante la supervisión y esta solo puede llevarse a cabo una vez se haya concedido un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad. Los diferentes niveles del modelo comienzan, por lo tanto, desde el punto en que una organización no cumple los requisitos mínimos necesarios para obtener un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad. En el Nivel 1, se espera que la ANS que realiza la supervisión intervenga para remediar la situación. En los casos más extremos, esto podría conllevar la retirada del certificado de seguridad único o la autorización de seguridad, o la derivación del caso al organismo de certificación de seguridad para que considere el tema. Esto se debe a que, si se toman medidas en este nivel, se rechazará cualquier solicitud de renovación de un certificado de seguridad único o de una autorización de seguridad.

1.2 ¿A quién va dirigida esta guía?

El presente documento va dirigido a:

- *las autoridades nacionales de seguridad cuando evalúen el SGS de las empresas ferroviarias y de los administradores de infraestructuras durante su supervisión;*
- *las autoridades nacionales de seguridad cuando establezcan su estrategia y planes de supervisión;*
- *las autoridades nacionales de seguridad cuando compartan información entre ellas en el marco de una supervisión conjunta o coordinada sobre el rendimiento en materia de seguridad de sus respectivos Estados miembros;*
- *las autoridades nacionales de seguridad cuando compartan información con la Agencia tras recibir una solicitud de renovación o actualización, si la Agencia es responsable de emitir el certificado de seguridad único; y*
- *las empresas ferroviarias y los administradores de infraestructuras como un ejercicio de autoevaluación para evaluar el rendimiento de su SGS, en particular antes de presentar una solicitud de renovación para su certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.*

1.3 Ámbito de aplicación

Las ANS deben contar con medios para medir en la práctica la calidad del SGS frente a la teoría presentada en la fase de solicitud de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad (en el caso de un administrador de infraestructuras). El Modelo de Madurez de la Gestión de la Agencia puede cubrir esta necesidad; sin embargo, cualquier ANS es libre de elaborar por su cuenta su propio método para proporcionar dicha información de la supervisión a la Agencia.

Este modelo no pretende ser la respuesta definitiva a si un SGS en concreto es bueno o no, sino más bien un medio para proporcionar cierto rigor y estructura a la valoración de la ANS al respecto.

1.4 Estructura de la guía

Este documento forma parte del compendio de directrices de la Agencia para ayudar a las empresas ferroviarias, los administradores de infraestructuras, las autoridades nacionales de seguridad y la Agencia a realizar sus funciones, así como a desempeñar sus tareas con arreglo a la Directiva (UE) 2016/798.



Figura 1: Compendio de guías de la Agencia

El Modelo de Madurez de la Gestión de la Agencia utiliza la misma estructura que el Anexo I y II del Reglamento Delegado (UE) .../... de la Comisión [MCS en el SGS] para determinar la calidad del SGS de una organización. También cubre la necesidad de la ANS de contar con un método para cumplir los requisitos establecidos en el artículo 7, apartado 1, del Reglamento Delegado (UE) .../... de la Comisión [MCS en la supervisión] para la evaluación de la eficacia del SGS y, en el artículo 5, apartado 2, del mismo Reglamento, para la evaluación del rendimiento en cuanto a la gestión de la seguridad de las empresas ferroviarias o los administradores de infraestructuras. El enfoque del artículo 5, apartado 2, busca crear un fuerte vínculo entre la evaluación y la posterior supervisión, facilita un mejor intercambio de información entre las ANS y entre las ANS y la Agencia (es decir, entre quienes se encargan de la supervisión y quienes realizan la evaluación) y, finalmente, aporta más claridad para que el sector ferroviario comprenda cómo su propio rendimiento en materia de seguridad ofrece información para la supervisión de la ANS (por ejemplo, al dar prioridad a las actividades de supervisión en las áreas de mayor riesgo para la seguridad).

Cada sección del modelo explica de qué trata y, en algunos casos, incluye algunas notas introductorias para aportar más aclaraciones. Para cada sección se indican 5 niveles: Elementos básicos: Nivel 1; Superación: Nivel 2; Consistencia: Nivel 3; Previsión: Nivel 4; y Excelencia: Nivel 5. Cada uno de estos niveles incluye un texto que explica cómo es el rendimiento en este nivel en comparación con los criterios. El usuario debe evaluar las pruebas que ha obtenido a partir de las entrevistas, la revisión de documentos, etc., y determinar la mejor opción en un nivel en particular. A partir del Nivel 2, el texto indica que el rendimiento debe evaluarse comparándolo con el nivel anterior y el siguiente nivel, por lo que el Nivel 4 incluye los elementos del Nivel 3 y los del Nivel 4. Esto se debe a que el Nivel 2 es el primer nivel en el que se considera que el rendimiento es conforme a la legalidad.

Para generar los niveles según cada criterio y obtener una representación de los resultados en forma de gráfico, el usuario debe completar la hoja de cálculo de Excel que acompaña al modelo. Al introducir los

números en la hoja de cálculo 1, se rellena el gráfico radial o el diagrama de araña en el gráfico 1. Una vez completado, el gráfico resultante puede copiarse en el informe para la empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras.

El Anexo presenta una tabla que permite presentar los niveles utilizando un sistema de «semáforo». También esto puede copiarse en el informe final para la empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras una vez finalizado. Es decisión de cada ANS (o empresa ferroviaria o administrador de infraestructuras) utilizar un medio, otro o ambos para representar los resultados.

1.5 Cuatro elementos que deben conocerse antes de utilizar el modelo

Hay cuatro elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de utilizar este modelo:

- 1) Es una instantánea de la parte del SGS que se evalúa.
- 2) El nivel numérico es menos importante que lo que dice la evaluación sobre cómo funciona un SGS.
- 3) Como es probable que los resultados de las auditorías o inspecciones de distintas partes de los SGS varíen, *los resultados pueden utilizarse a modo de indicadores para informar sobre la evaluación de las capacidades generales* en cuanto al rendimiento medio de una empresa ferroviaria o de un administrador de infraestructuras. Cuando esto lo realiza un personal cualificado, el modelo proporciona una perspectiva del rendimiento de un SGS en concreto y, por lo tanto, ofrece un enfoque para mejorar aquellas áreas que tienen un rendimiento inferior. A nivel nacional, también puede ayudar a las ANS a determinar dónde invertir los escasos recursos para mejorar la seguridad, ya que podría mostrar, por ejemplo, una debilidad del sistema de la industria ferroviaria en un área particular de la gestión de la seguridad. Por ejemplo, si todos los resultados de las empresas ferroviarias indican un nivel bajo para la evaluación de riesgos, esto podría ser una gran aportación para las ANS a la hora de desarrollar su estrategia de supervisión.
- 4) Es esencial que, al acordar el alcance de la evaluación utilizando el modelo, tanto la ANS como la organización que se esté evaluando sean muy claras en cuanto al alcance y nivel de la intervención. Esto es algo realmente importante, ya que reflejará el nivel de confianza que se puede depositar en las evaluaciones emitidas por la ANS.

Contenido

1	Introducción	2
1.1	Objetivo de la guía.....	2
1.2	¿A quién va dirigida esta guía?	3
1.3	Ámbito de aplicación	3
1.4	Estructura de la guía.....	3
1.5	Cuatro elementos que deben conocerse antes de utilizar el modelo.....	5
2	El Modelo de Madurez de la Gestión y el control de riesgos	8
2.1	¿Cuál es el nivel aceptable que debe alcanzar una ANS dentro del modelo?.....	8
2.2	Aplicación del modelo en las autoridades nacionales de seguridad con diversos poderes legales..	8
2.3	Informes.....	9
2.4	Requisitos previos para utilizar el modelo	9
2.5	¿Cómo utilizar el modelo?.....	9
3	Niveles del modelo	13
3.1	Definición de los niveles de logros	13
3.2	Presentación de informes sobre los resultados del modelo	14
4	El Modelo de Madurez de la Gestión	18
4.1	C: Contexto de la organización	18
4.1.1	C1: Contexto de la organización	18
4.2	L: Liderazgo	20
4.2.1	L1: Liderazgo y compromiso	20
4.2.2	L2: Política de seguridad	23
4.2.3	L3: Funciones organizativas, responsabilidades, rendición de cuentas y autoridades	24
4.2.4	L4: Consultas al personal y a otras partes	26
4.3	PL: Planificación	28
4.3.1	PL1: Evaluación de riesgos/Planificación de cambios	28
4.3.2	PL2: Objetivos de seguridad y planificación	30
4.4	A: Apoyo	32
4.4.1	A1: Recursos	32
4.4.2	A2: Competencias	33
4.4.3	A3: Concienciación	35
4.4.4	A4: Información y comunicación	35
4.4.5	A5: Información documentada	37
4.5	OP: Operaciones	41
4.5.1	OP1: Control y planificación operativos	41
4.5.2	OP2: Gestión de activos	43
4.5.3	OP3: Contratistas, socios y proveedores (acuerdos de conexión)	45

4.5.4	OP4: Gestión de cambios	47
4.5.5	OP5: Gestión de emergencias	48
4.6	ER: Evaluación del rendimiento.....	51
4.6.1	ER1: Supervisión	51
4.6.2	ER2: Auditoría interna	53
4.6.3	ER3: Revisión de la gestión	54
4.7	M: Mejoras	56
4.7.1	M1: Aprendizaje de los accidentes y los incidentes	56
4.7.2	M2: Mejora continua	57
	Anexo: Guía de los niveles.....	60

2 El Modelo de Madurez de la Gestión y el control de riesgos

La evaluación del SGS funciona como intermediario para hacer una valoración de la capacidad de la organización para controlar los riesgos de sus operaciones ferroviarias. Si el SGS funciona bien, es razonable pensar que los riesgos de las operaciones de la organización se están controlando de manera adecuada. Si el SGS de la organización presenta áreas débiles, significa que los riesgos de esas áreas no se están controlando de manera adecuada y, como resultado, es probable que, en dichas áreas, existan mayores posibilidades de que las condiciones existentes den lugar a un accidente o incidente, en comparación con otras áreas donde el SGS funciona bien. Por lo tanto, cuanto más alta sea la puntuación en el MMM, mejor será el control del riesgo.

2.1 ¿Cuál es el nivel aceptable que debe alcanzar una ANS dentro del modelo?

Al observar el siguiente modelo, se puede considerar que, una vez que una organización ha alcanzado el (Nivel 3), esta funciona de una forma que asegura que el SGS controla y administra los riesgos de manera adecuada. Por supuesto, este nivel está por encima del nivel con el que se consigue el cumplimiento mínimo de la ley (Nivel 2). Hay un motivo razonable. En el nivel de cumplimiento mínimo de la ley, hay un riesgo constante de descender al Nivel 1, que es inferior a ese nivel. El nivel anterior al 3 es, por supuesto, el 2, por lo que hay cierto margen antes de llegar a un nivel inaceptable de rendimiento. Sin embargo, sería un error que las organizaciones aspiraran como máximo al Nivel 3. El objetivo del modelo es ayudar a las ANS a hablar con la empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras sobre las áreas de debilidad de su SGS y dónde pueden **mejorar**. Sin duda, desde la perspectiva de las ANS, dado que estas deberían centrar los recursos en las áreas de mayor riesgo, si se descubre que una empresa ferroviaria o un administrador de infraestructuras desempeña sus funciones en los niveles superiores del modelo, la ANS podría decidir reducir la supervisión de esta organización durante un tiempo, en comparación con una empresa ferroviaria o un administrador de infraestructuras que desempeña sus funciones en los niveles inferiores y necesita mejorar. Esto puede ser un incentivo para que las empresas ferroviarias y los administradores de infraestructuras busquen mejorar sus SGS y obtengan puntuaciones altas en el espectro. También cabe señalar que, según la experiencia de algunas ANS que utilizan tales modelos, el uso de los diferentes niveles fomenta concretamente la competencia entre las empresas ferroviarias a la hora de esforzarse por ser mejores que sus competidores en la gestión de la seguridad. Esto también puede tener consecuencias en su capacidad de conseguir nuevos contratos en el futuro, dependiendo de las oportunidades comerciales disponibles en cada Estado miembro.

2.2 Aplicación del modelo en las autoridades nacionales de seguridad con diversos poderes legales

El presente modelo está destinado a ayudar a las ANS a evaluar la capacidad de los SGS de las empresas ferroviarias y los administradores de infraestructuras dentro de los términos de la Directiva de seguridad ferroviaria y sus reglamentos asociados. Sin embargo, también debe tenerse en cuenta que, además de respetar esto, las ANS también operan en el marco de los poderes que les confiere la legislación nacional. Esto significa, por ejemplo, que algunas ANS tienen la responsabilidad de garantizar que las empresas ferroviarias y los administradores de infraestructuras aborden de manera adecuada los asuntos relativos a la salud laboral dentro de su Estado miembro, mientras que otras no tienen esta responsabilidad. Por este motivo, los asuntos relativos a la salud laboral no se contemplan en el siguiente modelo. Sin embargo, si una ANS elige aplicar el modelo en distintos temas relacionados con la seguridad y la salud laboral, los principios básicos que se detallan a continuación pueden aplicarse fácilmente a estos temas.

2.3 Informes

Una vez se haya llevado a cabo una evaluación, se puede elaborar un informe que resuma los resultados encontrados. El informe debe enumerar las pruebas de las que se extrae la conclusión de un nivel en particular. Los resultados pueden presentarse a modo de gráfico radial, de diagrama de araña o con un sistema de «semáforo». El objetivo del informe es identificar los puntos débiles y fuertes, y servir como base para hablar con la organización sobre las áreas que deben mejorar durante la vigencia del certificado de seguridad único o la autorización de seguridad. Al redactar el informe, debe establecerse de forma clara desde el principio la exhaustividad de la evaluación, de modo que se comprenda el nivel al que la ANS ha analizado el SGS de un área en concreto.

2.4 Requisitos previos para utilizar el modelo

Todo el personal de la ANS que utilice el modelo debe estar habilitado para su uso. Para utilizar el modelo, el personal de la ANS debe comprender las partes del SGS, según se establece en los Anexos I y II del MCS sobre los sistemas de gestión de la seguridad, así como el modelo en sí. El personal también debe tener conocimientos de las técnicas de entrevista e inspección apropiadas, y ser capaz de recopilar información de diferentes fuentes y condensarla en las secciones relevantes del SGS. En la práctica, y en la medida de lo posible, deberían llevarse a cabo revisiones de documentos antes de las entrevistas presenciales. El MMM está diseñado para que lo use una persona competente; sin embargo, debido a las dificultades logísticas que conlleva la realización de muchas entrevistas y para ofrecer más fiabilidad en cuanto a los resultados, es buena idea que varias personas competentes puedan apoyarse mutuamente durante la supervisión.

2.5 ¿Cómo utilizar el modelo?

El MMM no reemplaza la valoración de la persona que lleva a cabo la supervisión. Es más bien una ayuda para hacer una valoración que permita tener un enfoque más nítido y que haya una mejor vinculación entre las pruebas en las que se basa y los elementos de un SGS. Por lo tanto, ayudará a los supervisores a presentar sus conclusiones a las empresas ferroviarias y a los administradores de infraestructuras, y a estos a comprender el motivo de estos resultados. Por ejemplo, si las entrevistas, revisiones de documentos y trabajos de campo muestran que una organización no cuenta con un sistema de gestión de documentos sólido, la ANS que lleva a cabo la supervisión puede señalarlo como una debilidad del SGS. Posteriormente, las pruebas de esto y las medidas correctivas pueden discutirse con la organización. La ANS también puede usar las debilidades del sistema de gestión de documentos de una organización para destacar sus problemas junto con la auditoría interna, ya que esta también encontraría dichos problemas.

Los diferentes apartados del modelo corresponden a las diferentes partes del SGS, tal como se establece en los Anexos I y II del MCS sobre los requisitos del sistema de gestión de la seguridad. Esto significa que existe un vínculo directo entre este modelo que se utiliza en la supervisión y la evaluación que lleva a cabo la ANS o la Agencia (que actúa como organismo de certificación de seguridad), algo necesario antes de conceder un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad. Esto también significa que el uso correcto y previsto de este modelo como herramienta de supervisión por parte de una ANS puede cumplir la función de verificar que la organización a la que se ha concedido un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad tenga un SGS que cumpla lo que prometía en la solicitud durante la vigencia del certificado de seguridad único o la autorización de seguridad. Por lo tanto, los resultados del MMM resultan importantes para la organización y el organismo de certificación de seguridad, ya que afectará a las solicitudes de renovación de certificados de seguridad únicos o autorizaciones de seguridad. Cabe destacar también que los elementos individuales del SGS, tal como se establece en el modelo, están vinculados de manera que forman un todo unificado. Esto significa que, al sopesar los resultados generales, la ANS puede considerar el rendimiento del SGS dentro de los elementos individuales, pero también puede considerar lo que esto significa para su rendimiento general.

Una ANS puede usar el MMM inmediatamente después de la concesión de un certificado de seguridad único o autorización para proporcionar una imagen de referencia del funcionamiento de un sistema de gestión de la seguridad al comienzo del período de vigencia del certificado de seguridad único o la autorización de seguridad. La información obtenida en esta etapa puede sentar las bases de la supervisión prevista para el período restante del certificado de seguridad único o la autorización de seguridad. Este enfoque podría ser apropiado cuando la organización involucrada haya tenido anteriormente un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad y, por lo tanto, ya tenga antecedentes en el funcionamiento de su SGS. Para un nuevo participante en el mercado sin experiencia previa en SGS, puede que con una supervisión inmediata con el MMM no proporcione mucha más información que la que se recopiló en la fase de evaluación, ya que el SGS es nuevo y no se ha probado. De forma alternativa, una vez que se concede el certificado de seguridad único o la autorización de seguridad, la autoridad de supervisión que utiliza la información que le ha transmitido la autoridad responsable de la evaluación en cuanto a las áreas de interés para la supervisión puede planificar el uso del MMM durante la vigencia del certificado de seguridad único o la autorización de seguridad teniendo en cuenta la necesidad de dedicar tiempo a probar en la práctica el SGS de la organización.

Se recomienda a la ANS que utilice los resultados del MMM como parte de su estrategia de supervisión (y, por lo tanto, de sus planes de supervisión). En la práctica, esto podría significar que se supervise menos a las organizaciones o partes de las organizaciones que obtengan niveles altos en el MMM que a las que consigan niveles más bajos en general o en áreas concretas. Sin embargo, si bien este enfoque es un uso legítimo de la información obtenida para dar prioridad al riesgo, este debe considerarse teniendo en cuenta el riesgo relativo del funcionamiento general. Por ejemplo, una empresa de transporte especializada en el transporte de mercancías peligrosas puede obtener los Niveles 4 y 5 en el MMM y, por lo tanto, podría considerarse que tiene un SGS muy desarrollado. Sin embargo, sería apropiado llevar a cabo una supervisión minuciosa, dada la naturaleza de los riesgos asociados al negocio.

Al asignar un nivel a un elemento según las pruebas, es probable que la supervisión identifique tanto los lados positivos como los negativos. Por lo tanto, deberá decidirse si se concede un nivel más alto o más bajo en la escala. Sin duda, se deberá hacer una valoración a partir de las pruebas disponibles. Si tiende a un nivel más alto, esto debería reflejarse en la decisión tomada. Si las pruebas son ambiguas, la persona que lleve a cabo la supervisión deberá buscar más pruebas durante las actividades de supervisión actuales o futuras (por ejemplo, verificaciones o inspecciones de la realidad) para hacer una valoración más precisa, o se deberá usar un nivel más bajo partiendo de que no hay pruebas que indiquen que el nivel debe ser superior. Al celebrar la sesión de clausura con la empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras, siempre se puede mencionar la dificultad que plantea tomar una decisión y se le puede dar a la empresa ferroviaria o al administrador de infraestructura la oportunidad de aportar pruebas adicionales. Sin embargo, hay que tener cuidado al hacerlo. Esto debería ser algo excepcional y no la norma, ya que permitir pruebas adicionales podría llevar a la empresa ferroviaria o al administrador de infraestructuras a abordar los problemas en esta etapa en lugar de resolverlos después de la supervisión como parte del plan de acción.

Es difícil responder a la pregunta de cuántas pruebas se necesitan para hacer una valoración precisa. Las pruebas serán una combinación de entrevistas, pruebas documentales, observaciones de campo y resultados de las investigaciones de accidentes o incidentes en un momento, lugar y fecha determinados en la mayoría de los casos. La valoración debe basarse en las pruebas encontradas. De manera que, si la empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras sostienen que lo que se ha encontrado no es representativo, esto no cambiará en nada el resultado, ya que las pruebas estaban ahí. El hecho de que una empresa ferroviaria o un administrador de infraestructuras no admita su situación revela que existen cuestiones controvertidas sobre el funcionamiento del SGS. Esto también es una señal de que no todo funciona como debería. Si numerosas pruebas indican que un área que se está examinando se gestiona de la manera apropiada, llegados a ese punto, sería totalmente válido dejar de buscar más pruebas. Sin embargo, si las pruebas no ofrecen dicha garantía y no es posible saber el motivo, deberían buscarse más pruebas. No es necesario examinar todos los procesos y procedimientos desde el nivel superior hasta las instrucciones

detalladas del trabajo para extraer conclusiones sobre si el sistema funciona de manera eficaz o no. Se debe extraer la información necesaria de la revisión de documentos y las entrevistas para determinar con suficiente certeza cómo es la situación en la práctica. . Debe recordarse que, al fin y al cabo, un informe para el que se ha utilizado el MMM es un informe elaborado por una persona competente que utiliza el modelo para respaldar su juicio profesional y se basa en una serie de documentos, entrevistas y otra información. Es poco probable que represente una imagen absoluta del rendimiento de una organización, ya que para esto sería necesario revisar toda la información relacionada con la organización, y entrevistar a todo el personal que trabaje para ella y a cualquier organización que tenga relación con ella.

En general, lo que se busca son pruebas de que el área que se examina a) se gestione de manera segura; b) que esta gestión sea lógica y esté vinculada con la forma en que se supone que debe funcionar el SGS, según la solicitud original para un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad; y c) que la organización esté informada de lo que está sucediendo. Si se produce a), pero no b) ni c), entonces podría decirse que la gestión de la seguridad funciona bien gracias a la suerte más que a un plan lógico, lo que demuestra que el SGS es inadecuado.

Es realmente importante que, al presentar los resultados a la organización que se ha evaluado, se deje bien claro en qué nivel se ha llevado a cabo la evaluación. El informe debería incluir las pruebas que se han encontrado y las personas a las que se ha entrevistado. También deberían añadirse al informe las áreas donde la documentación no haya sido suficiente.

Si el modelo se utiliza para evaluar áreas concretas del SGS, las áreas que no se evalúen deben identificarse con claridad en el alcance del estudio y no se les debe asignar un nivel en el informe final, a menos que haya pruebas suficientes de las áreas dentro del alcance del estudio para hacer un comentario sobre ellas. Por ejemplo, mientras lleva a cabo un estudio sobre la gestión de activos, es evidente que el sistema de gestión de competencias es débil. En este caso, sería válido otorgar un nivel a esta área incluso aunque la auditoría que usa el modelo no se centrara en esto.

La persona o personas que lleven a cabo la supervisión deben realizar suficientes entrevistas, revisiones de documentos o trabajos de campo para tener la seguridad de que saben bien lo que sucede. No es necesario hacer un análisis completo, pero se deben reunir pruebas suficientes para justificar la posición de la empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras en el modelo. Para una pequeña empresa ferroviaria o un administrador de infraestructuras, las entrevistas con el personal directivo podrían ser suficientes para determinar dónde se encuentra la organización en términos de liderazgo, por ejemplo. Para una gran empresa ferroviaria o un administrador de infraestructuras con distintas bases y una estructura de gestión de varios niveles, hacer un análisis completo sería más difícil y habría que seleccionar mejor al personal directivo que se quiere entrevistar. En estas circunstancias, sería válido tomar un tramo vertical de la organización, quizá una vez al año y, de esta manera, analizar diferentes áreas cada vez y entrevistar a las personas suficientes de cada nivel de gestión para poder formarse una opinión sobre el tema.

Para organizaciones grandes y complejas, sería apropiado usar el modelo para obtener una idea general de cómo funciona la organización; por ejemplo, mediante el análisis de la documentación de alto nivel y las entrevistas a altos cargos, antes de usar el modelo para observar pequeños aspectos de su actividad, por ejemplo, el mantenimiento de vehículos en varias ubicaciones. En tal caso, una organización bien administrada y con un buen SGS debería poder notar que la visión o la documentación de alto nivel se refleja de la misma manera en cada uno de los complejos ferroviarios de mantenimiento que se han analizado. Esto no significa que no pueda haber diferencias entre los diferentes complejos ferroviarios, sino que la estructura general de sus elementos clave es la misma y funciona de la misma manera. De manera similar, para una organización con un rendimiento bajo, se esperara que haya diferencias entre la visión que tiene la directiva de cómo funciona la organización a nivel de mantenimiento en complejos ferroviarios y la que tienen en los propios complejos ferroviarios, así como las diferencias importantes entre los propios complejos ferroviarios que podrían conllevar riesgos de seguridad operacional; por ejemplo, las diferencias en la asiduidad de los

exámenes de vehículos similares sin explicación de por qué es así, mientras que la directiva reconoce solo una de esas estructuras de mantenimiento.

El sistema de numeración del modelo está ahí para ayudar a asignar una categoría a la madurez de la gestión. Obtener una puntuación determinada no debe verse como el objetivo final. Al presentar los resultados a una empresa ferroviaria o administrador de infraestructuras, es muy importante hacer hincapié en esto y en que los resultados los ofrece la persona que realiza la valoración de la supervisión basándose en las pruebas observadas en un momento y lugar determinados.

Puede esperarse cierta oposición por parte de las empresas ferroviarias o los administradores de infraestructuras que no estén de acuerdo con el nivel, en cuyo caso es importante subrayar que es la opinión de la ANS y que esta se basa en las pruebas que se han visto y escuchado. Las empresas y los administradores tienen derecho a otro nivel basado en su propio conocimiento de la organización. Si la empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras trata de resolver el problema aportando más pruebas, se deberá decidir si se aceptan (tal y como se indicó anteriormente) y, por consiguiente, se modifican los resultados; o si se alega que los resultados son los que se encontraron en un primer momento. Cualquier prueba que se aporte después de la supervisión y que ofrezca una opinión más positiva, se debe presentar, en general, como parte de las pruebas para completar el plan de acción acordado entre la organización y la ANS.

En la sesión de clausura se debe destacar que el objetivo de este ejercicio es ayudar a la empresa ferroviaria o al administrador de infraestructuras a mejorar su SGS. Deben identificarse las líneas de actuación para abordar cualquier irregularidad en el cumplimiento de los requisitos legales, es decir, en el Nivel 1, y los aspectos que se deben mejorar para el Nivel 2 y superiores. Esto debería acordarse con la empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras y estos deberían comprometerse a elaborar un plan de acción con unos plazos determinados que incluya información sobre quién será responsable de qué y para cuándo deberían hacerse efectivos los cambios, de modo que la ANS pueda hacer un seguimiento según corresponda.

El modelo está disponible para ayudar a llevar a cabo esta supervisión, no para sustituir una valoración profesional. No pretende dar una respuesta exacta para todo lo que se descubra durante la supervisión, ni tampoco indica lo que se debe hacer al respecto. La ANS debe elegir las medidas de aplicación posteriores a la supervisión con el modelo y debe basarse en los poderes legales que tiene, pero aprovechando las pruebas obtenidas durante la auditoría del MMM. Para ayudar a la ANS a determinar qué medidas de aplicación pueden ser apropiadas, la Agencia elaboró un modelo de gestión del cumplimiento de la normativa.

El modelo también se puede usar para ver los resultados de las investigaciones de accidentes o informes de auditoría de la empresa. En este caso, los resultados del informe deben analizarse para ver lo que dicen sobre el SGS. Una vez se hayan determinado los criterios relevantes, se puede hacer una valoración utilizando el modelo sobre la madurez de la organización basado en los resultados del informe de auditoría o de la investigación de accidentes. Para un solo informe, esto quizás no diga mucho sobre las capacidades de los sistemas de gestión de la seguridad de las organizaciones, pero si se lleva a cabo a modo de ejercicio una vez al año o cada dos años, cuando sea posible examinar diversos informes, puede ser una herramienta poderosa para identificar las áreas de los SGS de las organizaciones en las que siga habiendo problemas.

3 Niveles del modelo

La estructura utilizada es una escala del 1 al 5, donde el 1 representa un rendimiento débil del sistema de gestión y el 5 representa un rendimiento excelente de la gestión.

3.1 Definición de los niveles de logros

Nivel 1: Elementos básicos

En este nivel, la organización que se evalúa cuenta con un sistema de gestión de la seguridad, pero está claro que existen deficiencias que hacen que el nivel de rendimiento sea inferior al exigido para conceder un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad. Existen procedimientos e instrucciones para gestionar las actividades de seguridad, pero durante la supervisión es evidente que hay serios problemas de coherencia entre ellos. Los riesgos individuales están bajo control, sin embargo, el proceso general que lo gestiona es débil. En la práctica, la organización funciona de una forma que parece reflejar grandes inconsistencias con lo descrito en el SGS. La política, los procedimientos y las instrucciones parecen aplicarse de una manera que no se corresponde con la establecida en el SGS y, por lo tanto, los riesgos de las actividades de la organización o sus contratistas no se controlan necesariamente de la forma adecuada. En este nivel, la ANS debería considerar la adopción de medidas para hacer que la organización vuelva a cumplir la ley (ver *modelo de gestión del cumplimiento de la normativa de la Agencia* para obtener más información sobre cómo podría funcionar este proceso).

Nivel 2: Superación

En este nivel, la organización funciona en el nivel de cumplimiento mínimo de la ley; es decir, el SGS tiene el nivel suficiente para que se otorgue un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad en la etapa de la evaluación. Existe un sistema de gestión de la seguridad y se utiliza para controlar los riesgos de seguridad operacional; sin embargo, hay una falta de estructura y coordinación. El sistema es consistente en general, pero hay lagunas e incoherencias en el enfoque en diferentes áreas. La organización supera considerablemente sus responsabilidades en cuanto a seguridad, pero mínimamente. Si hubiera un solo problema importante, la organización volvería al Nivel 1, ya que la falta de concordancia entre los procedimientos y la gestión de riesgos puede convertirse en un problema considerable en caso de riesgo técnico, de funcionamiento o de la organización. Algunas áreas dentro del negocio tienen mejor rendimiento que otras en la gestión de la seguridad. Son las personas que trabajan para la organización las que controlan los riesgos, no el diseño del SGS. Un enfoque de lucha contra incendios para la gestión de riesgos es la situación normal que hace que la empresa funcione solo en caso de accidentes o incidentes, en lugar de tomar medidas proactivas para prevenirlos.

Nivel 3: Consistencia

El SGS se ha desarrollado para crear un enfoque sistemático y consistente para la gestión del riesgo. Todos los elementos están en vigor y pleno funcionamiento, y se tienen en cuenta todos los aspectos en cuanto a seguridad. Se plantea mejorar la cultura de la seguridad dentro de la organización a través del desarrollo de una estrategia destinada a ello. Aunque la organización es consistente, no intenta anticiparse a los riesgos y la cultura de seguridad no se ha desarrollado lo suficiente como para respaldar por sí misma el proceso de gestión de riesgos. La lucha contra incendios ha dado paso a un enfoque más estudiado para la gestión de riesgos, pero no haría falta mucho (por ejemplo, no administrar los procesos o procedimientos clave a medida que pasa el tiempo) para que la organización vuelva al nivel de superación.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir los elementos del Nivel 3, el SGS gestiona los riesgos de manera proactiva constantemente. En este nivel, la organización supervisa los elementos que pueden causar riesgos y actúa con antelación cuando es posible para evitar incidentes peligrosos. La organización está comprometida con

el desarrollo de una cultura de la seguridad, al igual que el personal se compromete con la empresa a gestionar la seguridad de manera coherente y con carácter anticipativo. En este nivel hay un gran liderazgo en la directiva de la organización y, además, el personal respeta y cree en el enfoque de esta. Se invierte mucho esfuerzo en las revisiones periódicas del rendimiento y en comprender la naturaleza de los riesgos a los que se enfrenta la organización y las medidas que se pueden tomar al respecto.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir los elementos del Nivel 4, el sistema de gestión de la seguridad está constituido de una manera que permite la mejora continua. La organización busca oportunidades constantemente para mejorar la seguridad y desarrollar positivamente su cultura de la seguridad gracias a información tanto del sector ferroviario como de sectores ajenos. La organización compara su propio rendimiento con el de otras, tanto dentro del sector ferroviario como fuera de él. Existen pruebas de que la organización es consciente de los problemas que tiene o puede tener en el futuro y trata de resolverlos a través del SGS de forma activa. En este nivel, la organización confía en su capacidad para gestionar los riesgos a los que se enfrenta, va un paso más allá para formar a aquellos con los que tiene relación y, además, busca aprender de otros campos que se pueden incorporar al negocio. La seguridad es una parte integral de los negocios de la organización.

3.2 Presentación de informes sobre los resultados del modelo

Los resultados del modelo se pueden presentar en un gráfico radial (insertar enlace a la calculadora de Excel aquí) o a modo de sistema de «semáforo», como se muestra en los ejemplos en la Figura 2 y la Tabla 1 a continuación. Ambos reflejan los requisitos del SGS del Reglamento Delegado (UE) .../... de la Comisión [MCS en el SGS] en comparación con los 5 niveles de logros, ya que incluyen el nivel de rendimiento relevante para obtener una imagen del rendimiento en materia de seguridad de la organización.

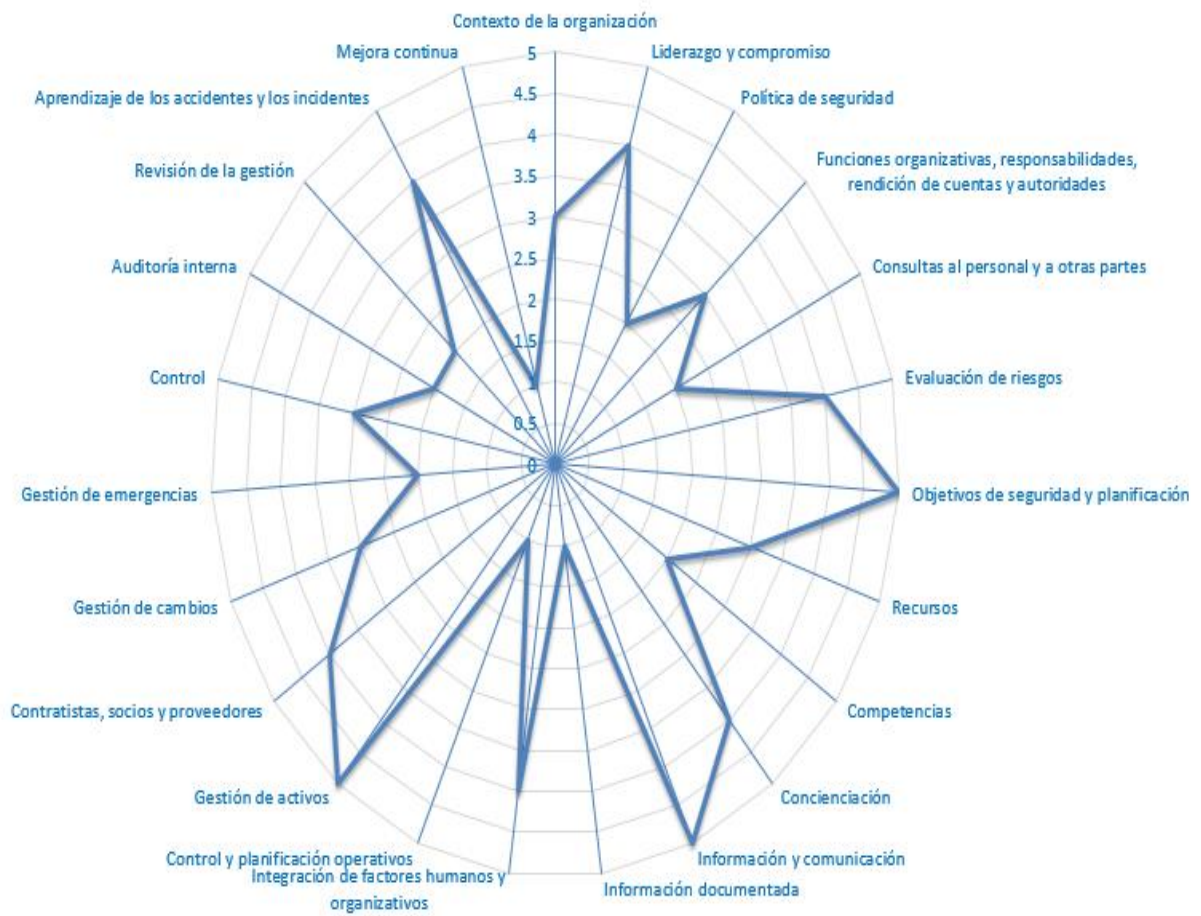


Figura 2: ejemplo de gráfico radial o el diagrama de araña que representa los resultados del modelo.

Tabla 1: sistema de «semáforo» por niveles.

<i>Elementos del ciclo de Deming del SGS</i>	<i>Nivel 1</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 4</i>	<i>Nivel 5</i>
Contexto de la organización					
Liderazgo					
Liderazgo y compromiso					
Política de seguridad					
Funciones organizativas, responsabilidades y autoridades					
Consultas al personal y otras partes					
Planificación					
Acciones para abordar riesgos					
Objetivos de seguridad y planificación					
Apoyo					
Recursos					
Concienciación					
Información y comunicación					
Información documentada					
Integración de factores humanos y organizativos					
Operaciones					
Control y planificación operativos					
Gestión de activos					
Contratistas, socios y proveedores					
Gestión de cambios					
Gestión de emergencias					
Evaluación del rendimiento					
Control					
Auditoría interna					

Tabla 1: sistema de «semáforo» por niveles.

Elementos del ciclo de Deming del SGS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Revisión de la gestión					
Mejoras					
Aprendizaje de los accidentes y los incidentes					
Mejora continua					

Sin embargo, debe entenderse que los límites entre los diferentes niveles se definen en la transición del Nivel 1 al Nivel 2 porque el Nivel 1 no es el nivel de cumplimiento mínimo de la ley, mientras que el Nivel 2 sí lo es. Sin embargo, la transición de amarillo a verde cuando se pasa del 2 al 3 es un límite más difuso, ya que la organización cumple con las leyes, pero a la vez mejora la calidad y el rendimiento de su SGS.

Para usar este modelo, la organización supervisada debe tener un certificado de seguridad, ya que la supervisión solo puede llevarse a cabo una vez se conceda un certificado. El objetivo del modelo es ayudar al supervisor a hacer una valoración sobre lo bueno que es el sistema de gestión de la seguridad en la práctica. El Nivel 1 se considera un nivel inferior al cumplimiento mínimo de la ley y, por lo tanto, son necesarias mejoras para evitar las sanciones de la ANS por no cumplir con las condiciones por las que se concedió el certificado de seguridad único o la autorización de seguridad.

Del Nivel 2 (cumplimiento mínimo de la ley) en adelante, existe desarrollo al pasar de un nivel a otro. Por esta razón, en la siguiente sección, el Nivel 2 no es acumulativo, pero los niveles del 3 al 5 sí lo son; es decir, una vez que se alcanza el Nivel 2, se cumple con los requisitos legales mínimos. En el Nivel 3, se ha alcanzado un estándar razonable y consistente en el sistema de gestión de la seguridad y es posible mantenerlo a medida que pasa el tiempo para llegar a alcanzar los niveles superiores. Con el sistema de «semáforo» se puede ver fácilmente y en términos generales que el Nivel 1 (rojo) corresponde a un rendimiento pobre, el Nivel 2 (amarillo) es adecuado y luego se pasa de consistente a excelente del Nivel 3 al 5 (verde).

El Anexo muestra este sistema de 5 niveles en el semáforo para mayor claridad junto con información general que indica cómo es cada nivel en la práctica. La flecha bajo la tabla es un recordatorio de que los límites entre niveles no son fijos:

- **Verde** cuando la puntuación corresponde a los Niveles 3, 4 y 5, y el rendimiento se considera consistente, preventivo o excelente.
- **Amarillo** para el Nivel 2 cuando se considera que el rendimiento supera al básico.
- **Rojo** para el Nivel 1 cuando el rendimiento se considera básico.

4 El Modelo de Madurez de la Gestión

4.1 C: Contexto de la organización

Objetivo

Para conseguir un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad, el solicitante debe describir el tipo, alcance y ámbito de sus actividades; describir cómo identifica los riesgos graves a los que se enfrenta; identificar a las «partes interesadas»; indicar cómo cumple con sus obligaciones legales en cuanto a seguridad y cuáles son estas; y, por último, explicar el alcance de su SGS. El objetivo de esto es establecer el alcance y escala de las actividades para el evaluador. Desde la perspectiva de la supervisión, será importante comprobar que las garantías que un solicitante aportó en esta área (por ejemplo, la comprensión del riesgo y cómo se trata en el SGS) se reflejan en el día a día del negocio.

Notas introductorias

Es realmente importante que una organización sea capaz de comunicar al organismo de certificación de seguridad el tipo, alcance y ámbito correctos de sus actividades. Esto se debe a que estos elementos establecen los límites de las actividades y el SGS de la organización debería reflejarlos. Este es el motivo de que este elemento sea el primero de los criterios de toma de decisiones, ya que sienta las bases de todo lo que sigue de ahí en adelante. Por tanto, desde la perspectiva de la supervisión, es muy importante que la realidad de las actividades refleje de forma precisa la posición que se expuso en la evaluación, ya que, de lo contrario, es posible deducir que la evaluación se llevó a cabo sin tener toda la información.

En este caso, identificar los riesgos graves conlleva que el solicitante deba demostrar que es consciente del análisis de los riesgos a los que se enfrenta, que son los más importantes. Esto ayuda a establecer el contexto de la organización y muestra a la autoridad responsable de la evaluación que comprende el entorno en el que operan. Las actividades de otras partes externas al sistema ferroviario también pueden afectar a la seguridad de las actividades y, en ese sentido, también deben tenerse en cuenta en la evaluación de riesgos.

4.1.1 C1: Contexto de la organización

Nivel 1

En este nivel, los elementos básicos están en vigor y el tipo, alcance o carácter de las actividades está bastante claro. Sin embargo, en la práctica parece haber diferencias en el alcance del SGS en comparación con la evaluación y no está claro si los riesgos graves se han registrado de la manera adecuada. No se sabe si la organización cumple de manera eficaz con todas las disposiciones jurídicas que promete. Parece que no todas las partes interesadas se describen de manera adecuada en la estructura del SGS.

Nivel 2

En este nivel, las descripciones están en vigor, sin embargo, preocupa que el alcance y la escala de las actividades no estén bien descritos. La detección de los requisitos legales y de otro tipo que afectan a las partes interesadas están en vigor, pero presentan ciertos problemas. Algunas partes interesadas no se describen en el SGS que se presentó en un principio y hay pruebas de que algunos riesgos graves en ocasiones no se controlan de la manera adecuada, con sus irremediables consecuencias para la eficacia del SGS.

Nivel 3

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, en este nivel, la descripción de las actividades, del SGS y de los riesgos graves a los que se enfrenta coincide con la realidad. La organización es consciente de lo que hace y de la dirección en la que va. Está claro qué legislación se aplica y quiénes son las partes interesadas.

Nivel 4

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, la organización busca desarrollar y aprender a presentarse mejor a las partes interesadas, así como a colaborar con ellos para desarrollar unos procedimientos y procesos más seguros en el marco de su SGS. En lugar de hacer una lista de la legislación con la que debe cumplir, la organización busca de manera activa relacionarse con las autoridades reguladoras para desarrollar estrategias con el fin de cumplir los requisitos legales. Se comprenden y se gestionan bien los límites respecto a otras partes de la empresa.

Nivel 5

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la organización es un referente para otras organizaciones por cómo se presenta a sí misma. Tiene clara su naturaleza y sus responsabilidades legales y, además, busca desarrollar esto a partir de sus fortalezas y su experiencia, no solo en la industria ferroviaria, sino en general.

4.2 L: Liderazgo

Objetivo

Asegurar que la organización se gestione y se dirija de manera eficaz.

Asegurar que la política de seguridad exprese claramente las expectativas en cuanto a los altos directivos, de manera que defina de manera precisa lo que la organización quiere conseguir, cómo lo hará (mediante la actuación que mostró la directiva) y cómo sabrá la dirección que se han cumplido esas expectativas. El liderazgo eficaz puede llegar a verse como un elemento que ofrece directrices, organización, recursos y capacidad para incorporar la cultura correcta en la empresa y lograr los objetivos deseados. La dirección debe dirigir el negocio de manera eficaz para no poner en riesgo los objetivos relacionados con la seguridad debido a prioridades empresariales contradictorias. La dirección debe dejar claro al personal cuáles son los objetivos de seguridad y cómo se conseguirán.

Asegurar que la organización (en concreto, el Consejo) se encargue de manera eficaz de que la política de seguridad y la actividad relacionada sea correcta, eficaz y esté en vigor. Asegurar que los mensajes sean consistentes y claros y estén diseñados para crear el mejor ambiente para la gestión de la seguridad.

Notas introductorias

Las deficiencias en el liderazgo han provocado muchos fallos importantes de seguridad. El enfoque de la organización en cuanto a la seguridad a menudo refleja la postura de aquellos que toman las decisiones en el negocio e influye en la opinión y actitud del personal que trabaja en la organización.

La política general, los procedimientos asociados y, en consecuencia, el clima de seguridad instaurado por los altos directivos son de vital importancia a la hora de establecer y mantener el enfoque de la organización en cuanto a la seguridad. La política debería ofrecer una explicación clara de cómo planea la organización gestionar la seguridad. El equipo directivo y otros responsables también deben dar ejemplo y actuar de manera que sea posible reafirmar los mensajes establecidos en la política. Las medidas de seguridad ferroviaria se integran dentro del negocio.

4.2.1 L1: Liderazgo y compromiso

El liderazgo y el compromiso consisten en que los líderes de las organizaciones establezcan la dirección y un programa positivo y orientado al futuro para el personal que trabaja para ellos con el objetivo de gestionar los riesgos de todos sus procesos empresariales. El liderazgo se encarga de establecer las pautas y la cultura relacionadas con la manera en la que la organización se comporta tanto de forma interna como con todos aquellos con los que tiene relaciones. Los altos cargos son los que tienen mayor influencia en la cultura de la organización, así como en su estructura y su funcionamiento eficiente. Por lo tanto, es esencial que puedan comunicar su mensaje a todos los que trabajan para ellos. Al evaluar esto durante la supervisión, el personal de la ANS debe considerar, en la medida de lo posible, si hay prioridades encontradas entre la gestión de la seguridad y otros procesos empresariales.

Nivel 1: Elementos básicos

Los procedimientos y objetivos en cuanto a seguridad no están actualizados o no se han comunicado en la organización y no hay muchas pruebas de que se comprendan.

No hay pruebas de que se consulte a los empleados, que, además, están desvinculados de la gestión.

El sistema de gestión de la seguridad existe a un nivel muy simple (por ejemplo, aunque se tienen en cuenta los factores humanos, el sistema que se encarga de esto no es eficiente) y está desvinculado de las actividades diarias de la organización.

Hay pocas pruebas de que la cadena de mando tenga interés en los problemas de seguridad: la producción es más importante. Es difícil encontrar recursos para solucionar los problemas de la gestión de riesgos, ya que la organización no valora la importancia de usarlos con este fin.

El compromiso de la directiva respecto a una cultura de la seguridad es insuficiente. Además, en la organización apenas se entiende el concepto de una cultura de la seguridad o por qué esta es importante para conseguir una organización segura y eficiente. La seguridad se considera algo independiente a los objetivos empresariales de la organización y se entiende como el cumplimiento de los reglamentos y las soluciones técnicas o de procedimientos. Un departamento de seguridad independiente es el encargado de gestionar y controlar la seguridad y se considera el principal responsable de la cultura de la seguridad de la organización. El compromiso y las comunicaciones respecto a los objetivos y prioridades de seguridad por parte de la directiva es limitado debido al desconocimiento en la organización. La seguridad se percibe como algo con lo que se debe cumplir, más que como un beneficio para la organización. Apenas existen líderes que busquen una cultura de la seguridad positiva.

Sin duda, habrá incidentes y accidentes: predomina la cultura fatalista. Las causas son siempre errores humanos y no se hace nada por investigarlos. El sistema no es justo, ya que, a menudo, se culpa al personal que se ha visto implicado en los incidentes o accidentes. Por lo general, la directiva y los empleados no están interesados en la seguridad y pueden utilizarla como base para otras alegaciones como el salario, el horario laboral, etc.

El nivel de rendimiento está por debajo del cumplimiento mínimo de la ley y, por lo tanto, la ANS debe considerar cómo es posible aumentar el rendimiento de las organizaciones al mínimo necesario.

Nivel 2: Superación

Hay una separación entre los procesos relacionados con la seguridad y los procesos empresariales. La cultura de la organización varía entre las diferentes funciones de esta.

La directiva ofrece una serie de recursos, pero no son suficientes para cumplir con el compromiso de hacer una contribución positiva a la seguridad y la cultura de la organización.

Se considera que la directiva es importante para la gestión de la seguridad, pero parece que la manera en la que esto se refleja en el SGS es confusa y poco consistente.

La seguridad se ve como un riesgo para la empresa que puede afectar de manera negativa a los objetivos económicos de la organización. De nuevo, como en el Nivel 1, la seguridad se entiende como el cumplimiento de los reglamentos y las soluciones técnicas o de procedimientos. Desde los altos directivos hasta los empleados en la zona de producción, el enfoque general en cuanto a la seguridad consiste en responder a los incidentes y accidentes solo cuando ocurran. El compromiso de la directiva es bastante pobre, ya que solo reacciona cuando hay problemas en lugar de tomar medidas proactivas para mejorar la situación.

En este nivel, la organización cumple con el nivel mínimo para que se otorgue un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, los empleados participan de forma activa en la renovación y la revisión de la política de seguridad y los objetivos en cuanto a seguridad y cómo se aplican.

Se observa el inicio del desarrollo de una cultura positiva en la organización. El conocimiento y los métodos de los factores humanos comienzan a tenerse en cuenta de manera sistemática en el desarrollo de los procesos empresariales de la organización.

La directiva le da importancia a la seguridad, pero la producción a veces tiene prioridad. Se han establecido unos principios de seguridad y la organización está empezando a adoptar una perspectiva de prevención proactiva, en lugar de solo cumplir con las normas y reglamentos. La organización sabe que la participación de todo el personal es importante para seguir mejorando y la mayoría está dispuesta a contribuir de manera

positiva. La mayoría del personal acepta que es responsable de su propia seguridad. La seguridad se fomenta mediante campañas y controles de supervisión, principalmente en orden descendente, pero con cierta participación del personal.

El sistema de gestión de la seguridad es consistente a la hora de controlar la mayoría de los riesgos a los que está expuesta la organización.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, las acciones de toda la cadena de mando apoyan los objetivos en cuanto a seguridad.

La organización tiene el compromiso de mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de los controles de riesgos. Es evidente que hay una gran colaboración en toda la cadena de mando. Hay pruebas de que se tienen en cuenta los riesgos de seguridad operacional al analizar los riesgos de la empresa.

Las políticas en la directiva:

- se revisan y examinan para fomentar mejoras de manera previsible; y
- se interpretan de la misma forma por parte de todas las partes de la organización que las aplican.

Con una amplitud de miras y en busca de la perfección, la cultura de la organización es, por lo general, positiva y hay oportunidades para que el personal de algunas áreas contribuya de manera proactiva al desarrollo del sistema de gestión de la seguridad.

Por lo general, hay recursos disponibles para la gestión de la seguridad, pero todavía existen limitaciones.

La directiva entiende que la seguridad y la productividad están interconectadas y que la seguridad es la prioridad máxima en caso de duda. La directiva está comprometida con la seguridad y asigna recursos importantes a medidas de seguridad proactivas tales como las evaluaciones de riesgos, las investigaciones de incidentes y accidentes, y la gestión de procesos de cambio. Se reconoce la importancia de la seguridad en toda la organización y el personal participa de forma positiva en las iniciativas de seguridad. El rendimiento en materia de seguridad se centra en indicadores avanzados y rezagados que utilizan toda la información disponible.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la política de seguridad incluye objetivos de seguridad institucional que se aplican sucesivamente en la organización. Hay procedimientos para asignar los recursos humanos, económicos y técnicos suficientes para lograr estos objetivos y, además, la directiva supervisa la implementación de los requisitos de seguridad necesarios. La eficacia de la política de seguridad se evalúa y los resultados se tienen en cuenta en la siguiente revisión. Los objetivos en cuanto a seguridad se utilizan como reto para que la organización logre un buen rendimiento empresarial y gestione los riesgos que corresponden al rendimiento más alto de las organizaciones con mayor rendimiento dentro y fuera del sector ferroviario.

Se sabe que gestionar los riesgos de seguridad operacional no es una tarea independiente, sino que es una parte integral de una organización productiva, competitiva y rentable.

Los riesgos de seguridad operacional se reconocen como un riesgo para el rendimiento de toda la empresa y el sistema de gestión de la seguridad es eficaz a la hora de controlar los riesgos existentes y predecir los nuevos.

La producción segura es la principal prioridad y la seguridad está vinculada al rendimiento de la empresa. El compromiso de la directiva con la seguridad es alto y la organización hace todo lo posible por encontrar soluciones más sólidas y sostenibles para los problemas de seguridad. Las lecciones que se han aprendido se aplican a diario. Los empleados entienden y apoyan las iniciativas de seguridad y consideran que es un estilo

de vida. La organización promueve la seguridad en el trabajo y en casa, y asigna los recursos apropiados para ello.

4.2.2 L2: Política de seguridad

Las políticas de seguridad eficaces dictan una dirección clara que la organización debe seguir. Contribuyen en todos los aspectos del rendimiento empresarial como parte de un compromiso para conseguir una mejora continua. La política de seguridad es un documento importante para mostrar cómo gestiona la organización sus responsabilidades en cuanto a seguridad, así como su liderazgo y compromiso para la gestión adecuada de la seguridad.

Nivel 1: Elementos básicos

La declaración sobre la política no está actualizada o no se ha comunicado dentro de la organización.

No hay pruebas de que se consulte a los empleados.

Apenas se reconoce el papel que desempeñan las personas a la hora de alcanzar un nivel seguro y eficiente de funcionamiento.

La organización cumple con los estándares normativos mínimos.

Este nivel de rendimiento está por debajo del estándar mínimo que cabría esperar.

Nivel 2: Superación

La política de seguridad está actualizada y se comunica dentro de la organización, pero los administradores y supervisores locales tienen enfoques o interpretaciones inconsistentes. Como consecuencia, la política se aplica de diferentes maneras en toda la organización.

La política no se considera esencial para mantener la seguridad.

En cierto modo, se reconoce que una mejor comprensión de las funciones humanas puede beneficiar al negocio, pero este reconocimiento es inconsistente.

El nivel de rendimiento cumple con los requisitos mínimos para que se conceda un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, la política de seguridad y otras políticas relacionadas sirven de enfoque para los administradores, lo que hace que todo el personal las interprete de la misma forma.

Los empleados participan de forma activa en el examen y la revisión de la política de seguridad y cómo se aplica.

Hay un claro enfoque hacia los problemas derivados de factores humanos dentro de la organización y se reconoce el papel importante que juegan las personas a la hora de conseguir una organización segura y eficiente, así como objetivos empresariales.

Nivel 4: Previsión

La política de seguridad es coherente con las acciones de toda la cadena de mando.

La política de seguridad incluye el compromiso por parte de la organización de mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de los controles de riesgos. Hay pruebas de que hay una gran colaboración en toda la cadena de mando que reconoce la importancia de las personas para lograr un mejor rendimiento.

La capacidad de las personas se mide, se adapta y es proporcional a la madurez y la complejidad de la organización y, además, se centra en la mejora a largo plazo.

La política de seguridad y cualquier política asociada son:

- *consistentes entre ellas;*
- *se revisan y examinan para fomentar mejoras de manera previsible; y*
- *se interpretan de la misma forma por parte de todas las partes de la organización que las aplican.*

Nivel 5: Excelencia

La política de seguridad se utiliza como reto para que la organización logre un buen rendimiento empresarial que sea consistente con el rendimiento de las organizaciones con mayor rendimiento.

La política de seguridad reconoce que gestionar los riesgos de seguridad operacional no es una tarea independiente, sino que es una parte integral de una organización productiva, competitiva y rentable.

Los riesgos de seguridad operacional se consideran una amenaza para el rendimiento empresarial.

El papel de las personas se considera una parte integral del éxito de la organización y se tiene en cuenta en todas las revisiones del desarrollo operativo y empresarial.

La organización tiene amplitud de miras, busca oportunidades externas para desarrollar su eficiencia y eficacia, y tiene en cuenta los problemas derivados de factores humanos al hacerlo.

4.2.3 L3: Funciones organizativas, responsabilidades, rendición de cuentas y autoridades

El objetivo de este requisito es que la organización supervisada demuestre que está estructurada y explique cómo se asignan las responsabilidades para cumplir con los objetivos empresariales y la política de seguridad de la organización. Puede haber niveles de trabajo que respalden esto desde perspectivas políticas y estratégicas.

Los controles de riesgos deberían adaptarse bien a las estructuras directivas para que quede claro dónde residen las responsabilidades. También deben considerar y tratar de manera eficaz los riesgos que presentan las relaciones con contratistas, socios y proveedores.

Estos elementos son esenciales para entender cómo controla el riesgo el sistema de gestión de la seguridad de las organizaciones. El solicitante debe demostrar cómo asigna personal competente a cada actividad, cómo se aseguran de que ese personal comprenda bien sus funciones y responsabilidades, y cómo se responsabiliza a las personas de su rendimiento. La estructura organizativa, así como las funciones y responsabilidades del individuo pueden encontrar el equilibrio entre el cumplimiento de la normativa y una cultura de seguridad. Se trata de una forma de pensar, no de fomentar la seguridad simplemente por el hecho de querer cumplir las normas.

Nivel 1: Elementos básicos

Las estructuras de gestión de la organización no tienen ninguna relación con sus objetivos de seguridad, de manera que las responsabilidades y la rendición de cuentas del personal se confunden fácilmente.

En los casos de delegación de responsabilidades, el personal no cuenta con la autoridad o los recursos para llevarlas a cabo. Puede que el personal en el que se han delegado responsabilidades no sea consciente de ello o no tenga la capacidad para llevarlas a cabo. Las descripciones de los puestos no reflejan con precisión la forma en la que el personal cumple realmente con sus funciones y responsabilidades.

El reparto de funciones y responsabilidades en la organización es incoherente y no está relacionada con los objetivos de funcionamiento de la organización.

El nivel de rendimiento está por debajo de lo que se espera de una organización que posee un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

Existe una descripción de la estructura de la organización, incluido el reparto de funciones y responsabilidades dentro del sistema de gestión de la seguridad. Se han establecido planes para identificar cómo se realiza el trabajo en la organización.

Según la estructura de la organización, son las personas o los equipos que realizan el trabajo los que gestionan la mayoría de los riesgos, pero muchos de ellos están divididos, de manera que puede haber conflictos entre la seguridad y otros objetivos.

Parece que apenas hay coherencia entre las actividades de las áreas de negocio individuales o con los propósitos más amplios de los objetivos empresariales de la organización.

Apenas hay consistencia en las estructuras organizativas, el reparto de funciones y la cultura asociada necesaria para conseguirlos de manera eficaz.

La organización cumple con el nivel mínimo de cumplimiento para poder concederle un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, la estructura organizativa de diferentes elementos coincide con las responsabilidades que se han repartido con claridad en las áreas de negocio.

Las políticas y procedimientos generales que contemplan las funciones y responsabilidades son coherentes con los de las áreas de negocio pertinentes.

Existe una serie de criterios para delegar y asignar responsabilidades y tareas donde se identifican las competencias y habilidades necesarias. Una vez se aplican estos criterios, las tareas de seguridad se asignan con claridad y el personal que las lleva a cabo tiene la competencia, la autoridad y los recursos adecuados para cumplir con ellas.

Cuando se delegan responsabilidades, hay un enfoque sistemático de cómo se lleva a cabo. El personal es competente y tiene los recursos adecuados y la autoridad para realizarlas.

Cuando se consideran nuevas funciones y responsabilidades o modificaciones de las mismas, se analizan los factores humanos relacionados con los cambios y la forma en la que las tareas se llevan a cabo dentro de la organización.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, hay vínculos claros entre los elementos de la estructura organizativa en todos los niveles de la organización, no solo en los niveles de trabajo.

Las políticas y procedimientos generales están diseñados para complementarse entre sí mediante las áreas de negocio con el objetivo de promover los objetivos estratégicos de la organización.

El personal responsable de la seguridad es también responsable de su propio rendimiento de manera razonable y coherente. La cultura de la organización permite que el personal responsable de la seguridad influya en la manera en la que se llevan a cabo las tareas y se realizan las mejoras.

Al entender cómo se lleva a cabo el trabajo en la realidad, los esfuerzos individuales y colectivos y los objetivos de rendimiento operativo están en sintonía.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, hay revisiones eficaces de las funciones y responsabilidades de la estructura de la organización en todos los niveles según los logros en cuanto a objetivos estratégicos y empresariales.

Existe un proceso formal de revisión para garantizar que las funciones y responsabilidades sigan en vigor, actualizadas e integradas con los cambios en la organización, la estrategia y el entorno. Sistemáticamente, la organización tiene en cuenta al personal del sistema como una parte estándar del proceso de revisión.

4.2.4 L4: Consultas al personal y a otras partes

Las organizaciones con éxito involucran de manera activa al personal para alentarlos a usar sus conocimientos y experiencias, y comprometerse a lograr objetivos conjuntos. Dichas organizaciones apoyan y fomentan la participación y las consultas de diferentes maneras.

Al analizar este aspecto, la autoridad supervisora verá cómo es la cultura de la seguridad dentro de la organización y cuán activamente incluyen a terceros relevantes en la gestión de la seguridad de áreas donde el riesgo es común.

Nivel 1: Elementos básicos

No hay consultas o hay muy pocas.

Los empleados no entienden la manera en la que contribuyen a su propia seguridad y a la de aquellos con los que trabajan.

La organización no cumple con el estándar del cumplimiento mínimo de la ley.

Nivel 2: Superación

Los empleados entienden que son responsables de su propia seguridad y la de sus compañeros, pero esto no es consistente en toda la organización.

Se consultan asuntos relacionados con la salud y la seguridad, pero parece que no se lleva a cabo de manera sistemática ni involucra a todos los empleados.

La organización cumple con el nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, la organización cuenta con procedimientos para asegurarse de que se consulta a los empleados sobre cuestiones relacionadas con la seguridad.

Los empleados entienden cómo contribuyen a su propia seguridad y a la del sistema ferroviario, y reciben comentarios sobre sus contribuciones.

Personas con funciones similares aplican los estándares de la misma manera.

Nivel 4: Previsión

Por norma, la organización busca involucrar a los empleados en todos los niveles de la organización y hay una estructura clara para poder transmitir esta política. Cuando se toman decisiones sobre los controles de riesgos, se consulta a los trabajadores y empleados.

La organización consulta a su personal con regularidad de distintas formas como, por ejemplo, mediante encuestas, talleres, reuniones con los administradores y recorridos de seguridad.

Los empleados sienten motivación para alcanzar sus objetivos empresariales y demostrar que comprenden cómo se consiguen.

Los empleados se consideran capaces de tomar decisiones a la hora de fijar objetivos.

Otras personas con funciones similares aplican los estándares sistemáticamente.

Los empleados entienden la necesidad de cambiar y aseguran que se les consulta en cuanto a la manera en la que se introducen los cambios.

Nivel 5: Excelencia

La organización aprovecha al máximo el potencial de sus empleados y de otras partes interesadas, además de involucrarlos de manera activa para desarrollar valores comunes y una cultura de confianza, transparencia y fortalecimiento.

La organización utiliza la implicación de los empleados para recopilar ideas para mejorar y las pone en práctica.

Los empleados demuestran que saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización. Esa comprensión coincide con las políticas pertinentes de la organización y la visión del equipo directivo.

Los empleados muestran su compromiso para superar esos objetivos mediante los procedimientos existentes e indicando dónde pueden mejorarse.

4.3 PL: Planificación

Objetivo

Garantizar que la organización pueda definir e implementar los controles de riesgos que hacen posible el funcionamiento seguro del negocio. Planear sus actividades de forma segura y con la debida consideración por el bien de sus propios empleados y de otros involucrados en sus actividades.

Notas introductorias

Una buena planificación es el punto de partida de la gestión del riesgo. La organización debe contar con los procedimientos adecuados para cumplir con sus obligaciones legales y sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Una buena planificación mejorará considerablemente la forma en la que la organización gestiona la seguridad y garantizará que existan los recursos adecuados, personal competente incluido, para llevar a cabo las tareas. Esto conducirá a un control de riesgos eficaz y a la eficiencia en el trabajo.

4.3.1 PL1: Evaluación de riesgos/Planificación de cambios

Este elemento afecta a la esencia del SGS y su objetivo es que el solicitante demuestre cómo sus sistemas detectan y controlan los riesgos a los que se enfrentan. Se debería hacer uso de la supervisión para que el solicitante demuestre cómo emplean los resultados de la evaluación de riesgos en la práctica para mejorar el control de riesgos y cómo lo revisan conforme avanza el tiempo. Es importante recordar que este elemento no aborda directamente cómo gestionar los riesgos resultantes de los cambios (que es algo distinto), pero está relacionado con ello. También debe tenerse en cuenta que existe la necesidad específica de abordar mediante la evaluación de riesgos las cuestiones relativas al rendimiento humano, como la gestión de riesgos relacionados con el diseño del trabajo y la fatiga. Por lo tanto, desde la perspectiva de la supervisión, es necesario buscar pruebas de que estos problemas se abordan durante el proceso de evaluación de riesgos.

Los sistemas asociados con la planificación de los controles de riesgos y las medidas para ponerlos en práctica deberían coordinarse para garantizar que cumplen con las leyes pertinentes y permitir a la organización alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

Nivel 1: Elementos básicos

La empresa cuenta con un proceso para evaluar riesgos, pero no se ha adoptado ni actualizado sistemáticamente, por lo que las normas o prácticas de funcionamiento antiguas se utilizan para controlar los riesgos una vez estos ya han cambiado.

Las evaluaciones de riesgos no se completan o revisan en todas las actividades relevantes de la empresa.

Las evaluaciones de riesgos no son adecuadas para su uso previsto. No se entiende el objetivo de las evaluaciones de riesgos ni cómo se llevan a cabo.

Los controles de riesgos se utilizan poco y, además, apenas se supervisa la eficacia de los controles existentes.

Los riesgos que provienen de problemas derivados de factores humanos no se tienen en cuenta durante la evaluación de riesgos. No hay una necesidad comercial de abordar estos problemas.

La organización funciona en un nivel inferior al que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Durante el proceso de evaluación de riesgos, apenas hay pruebas de que los riesgos de seguridad operacional se tengan en cuenta de la manera adecuada al gestionar los cambios.

Nivel 2: Superación

Se completan las evaluaciones de riesgos, pero la coordinación general es motivo de preocupación.

Las medidas de control en una actividad no siempre incluyen las medidas que identificó la evaluación de riesgos.

A menudo se utiliza la evaluación de riesgos para demostrar que los controles de riesgos existentes son adecuados.

Las evaluaciones de riesgos solo se utilizan para identificar las áreas en las que los controles de riesgos son necesarios, pero la organización no los pone en práctica de forma satisfactoria.

Según los diferentes niveles de responsabilidad, se ha impartido formación sobre la evaluación de riesgos a todos los miembros del personal que la necesitaban.

Hay pruebas de que se usan los controles de riesgos y de que se supervisan.

Se sabe que los problemas derivados de factores humanos deben tenerse en cuenta durante la evaluación de riesgos, pero la manera en la que esta se aplica es motivo de preocupación. En consecuencia, estas cuestiones no se controlan con el SGS tan bien como debería hacerse.

Hay pruebas de que se tienen en cuenta los riesgos de seguridad operacional durante el proceso de gestión de cambios.

La organización funciona en el nivel mínimo de cumplimiento para que el titular posea un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, la organización tiene políticas claras en cuanto al uso de evaluaciones de riesgos, qué riesgos pueden tolerarse y por qué es aceptable hacerlo.

La gestión del riesgo se utiliza de una forma consistente en diferentes partes de la organización, también durante el proceso de gestión de cambios. Los administradores entienden el papel que desempeñan en este proceso.

Los controles del riesgo se utilizan de manera eficaz y los riesgos se eliminan desde su origen de la misma forma.

La coordinación de las evaluaciones que se revisan regularmente es consistente.

Los riesgos y las medidas de control asociadas a estos se comunican con claridad al personal.

Los procedimientos de evaluación de riesgos forman parte del proceso de gestión de cambios.

Hay un sistema simple para verificar la eficacia de los controles de riesgos que se ha implementado como resultado de las evaluaciones de riesgos periódicas.

Hay procesos consistentes en vigor para identificar los riesgos asociados a los factores humanos durante el proceso de evaluación de riesgos. Cuando es necesario, la empresa puede recurrir a conocimientos especializados para hacer esto posible.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, las evaluaciones de riesgos están integradas en otros aspectos de la organización con el fin de asegurar que haya un enfoque sistemático para el control de riesgos.

El personal de todos los niveles y las organizaciones externas pueden contribuir a las evaluaciones de riesgos.

Las evaluaciones de riesgos, incluida la eliminación del riesgo desde su origen, son parte del proceso de cambio y la cultura de la organización.

Las revisiones forman parte del proceso de evaluación de riesgos.

Los principios de la gestión de riesgos se aplican en todos los niveles de manera lógica.

El sistema para verificar la eficacia de los controles de riesgos que se ha implementado como resultado de las evaluaciones de riesgos periódicas es más complejo.

Los problemas derivados de factores humanos están totalmente integrados en los procesos del SGS para la evaluación de riesgos y la gestión de cambios. Los responsables de llevar a cabo la evaluación de riesgos reciben comentarios sobre su rendimiento.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la evaluación de riesgos se utiliza para impulsar la mejora continua del perfil de riesgo de la organización.

El enfoque de la gestión de riesgos está incluido en toda la organización y se aplica sistemáticamente. Los riesgos se evalúan en profundidad y se tienen en cuenta antes de llevar a cabo cualquier cambio.

Eliminar el riesgo desde su origen es parte de un enfoque consistente y se refleja en las políticas de la organización.

Hay procedimientos proactivos en vigor para desarrollar medidas de control de riesgos de forma conjunta con otras entidades responsables del control de riesgos cuando hay problemas transversales.

Los datos de la evaluación de riesgos en cuanto a factores humanos se utilizan en todo el negocio para impulsar la mejora continua de la seguridad. Cuando es necesario, los resultados de las evaluaciones se comparten con contratistas, socios y proveedores, ya que el objetivo es desarrollar la eficiencia de las actividades de la organización.

4.3.2 PL2: Objetivos de seguridad y planificación

Para garantizar que la organización cumpla con los requisitos legales, apoye la mejora continua de la seguridad, se comunique con el personal y la dirección crea en ella, es necesario tener unos objetivos de seguridad que cumplan con los requisitos «SMART» (ver a continuación).

La organización debe demostrar que tiene objetivos importantes y un proceso para implementar y supervisar el éxito al conseguirlos durante su vigencia. Los objetivos de seguridad deben ser «específicos, cuantificables, factibles, realistas y tener un plazo adecuado» (SMART). Debe establecerse y fijar la prioridad de los objetivos a corto y largo plazo junto con otros objetivos empresariales más amplios. Los conflictos entre prioridades deben gestionarse de modo que los objetivos de seguridad no sufran respecto a otras necesidades del negocio. Los objetivos establecidos en diferentes niveles o para diferentes partes de una organización deben estar en sintonía, de manera que puedan respaldar los objetivos generales de las políticas de la organización. Los objetivos personales también se pueden acordar con cada persona para garantizar que se cumplan los objetivos.

Nivel 1: Elementos básicos

No hay objetivos de seguridad o hay muy pocos.

Los objetivos que existen no son SMART ni se les ha dado prioridad.

Se toleran los fallos al cumplir los objetivos de seguridad y no se toman medidas para abordar las irregularidades a la hora de cumplirlos.

Los objetivos personales no están relacionados con los objetivos de las políticas generales de la organización.

La organización funciona en un nivel inferior al que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

Hay objetivos de seguridad. Algunos pueden ser SMART y tener prioridad, pero los objetivos dentro de las diferentes partes de la organización no están en sintonía y puede haber conflictos entre ellos y, en consecuencia, no siempre respaldan los objetivos generales de las políticas de la organización.

Los objetivos personales se alinean principalmente con los objetivos de las políticas generales de la organización.

Se revisa el progreso cuando se cumplen objetivos de seguridad.

La organización cumple con el estándar mínimo de cumplimiento de la ley.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, hay objetivos de seguridad y un plan de seguridad que explica cómo alcanzará la organización sus objetivos.

Los objetivos de seguridad establecidos tienen en cuenta los requisitos legales y de otro tipo.

Se intentan establecer objetivos SMART, dar prioridad a objetivos y metas, y que estén en sintonía entre sí.

Hay sistemas para hacer un seguimiento del logro de objetivos.

El logro de los objetivos apenas está en sintonía con el proceso de revisión, es decir, las revisiones no tienen en cuenta los objetivos establecidos.

El personal es consciente de la relevancia y la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen tanto al logro de los objetivos de seguridad como a la planificación para gestionar los riesgos de seguridad operacional.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, los objetivos son SMART, se les da prioridad y están en sintonía entre ellos para respaldar la política general.

El sistema de gestión de la seguridad garantiza que los objetivos de seguridad se establezcan y que se mida el logro.

Tanto los logros como los fallos se registran y se utilizan para fomentar la mejora continua.

Hay sistemas en vigor para hacer un seguimiento de los fallos potenciales o reales en cuanto a objetivos.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la organización compara su rendimiento con el de otras, tanto dentro como fuera de la industria ferroviaria, para asegurarse de que los objetivos representen la excelencia.

4.4 A: Apoyo

Objetivo

Los objetivos de este requisito son: garantizar que la organización dedique suficientes recursos, personal competente incluido, para permitir que su SGS controle los riesgos en función de sus objetivos.

Establecer funciones y responsabilidades para cumplir los objetivos de seguridad de la organización.

Garantizar que la información importante esté disponible para aquellos que tomen las decisiones.

Garantizar que las medidas y acciones de la organización fomenten una cultura que haga posible la excelencia en el control de riesgos.

Notas introductorias

La documentación del sistema de gestión de la seguridad debe controlarse de manera rigurosa, y administrarse y revisarse periódicamente de forma que solo esté en circulación la última versión de cualquier documento concreto necesario para el control de la seguridad. Cualquier cambio en la documentación como resultado del proceso de mejora continua del control de riesgos debe implementarse de manera oportuna.

Es esencial que el sistema de gestión de la seguridad incluya un sistema de gestión de competencias exhaustivo y establecido, y que haya una comunicación adecuada entre la directiva y el personal, y viceversa, y con otros que dependan de la comunicación de la organización para administrar la seguridad de sus propias organizaciones. Esto se debe a que estos elementos sustentan la eficiencia y la eficacia del SGS. Contar con personal competente para llevar a cabo las tareas que se le encarga disminuye las posibilidades de errores de criterio que perjudiquen el funcionamiento del SGS. Al mismo tiempo, garantizar que el sistema de comunicaciones entre todos los niveles de la organización asegure que las personas indicadas escuchen los mensajes importantes en el momento oportuno.

4.4.1 A1: Recursos

El uso eficaz de los recursos es un elemento clave en cualquier sistema de gestión de la seguridad. No es suficiente que cuente con los suficientes procesos en vigor, sino que también deben funcionar, y para ello será necesario asignar bastantes recursos con el objetivo de hacer esto posible de manera eficiente y eficaz.

Nivel 1: Elementos básicos

La organización ofrece recursos para que el sistema de gestión de la seguridad funcione, pero no se hace de manera sistemática, sino que el enfoque es incompleto. El resultado es que la asignación de recursos en la organización es desigual, de forma que algunas partes tienen suficientes recursos y otras muy pocos.

La organización está por debajo del nivel mínimo que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

En este nivel, la organización gestiona mejor los recursos para poder completar las actividades. La asignación de recursos se considera un elemento importante del sistema de gestión de la seguridad. La directiva de la organización revisa los recursos con frecuencia.

La organización funciona en el nivel mínimo que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, en este nivel, la organización puede demostrar que hay suficientes recursos y que la asignación de estos es consistente en toda la organización. La ausencia de

personal no es un problema importante, ya que esta cuestión se aborda en los procesos del SGS. La organización empieza a pensar en cómo puede hacer un uso más eficiente de los recursos.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, la organización se anticipa a sus necesidades futuras, de manera que esté preparada para cambios próximos y cuente con recursos para gestionarlos.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la organización gestiona recursos de manera muy proactiva: los usa con flexibilidad en toda la organización en busca de una mayor seguridad y eficiencia.

4.4.2 A2: Competencias

Es esencial para la gestión del personal con responsabilidades en cuanto a la seguridad que la organización cuente con un sistema de gestión de competencias, que forme parte del sistema de gestión de la seguridad. Mediante este mecanismo se evalúan, desarrollan, mantienen y supervisan las habilidades del personal para que la seguridad no se vea perjudicada.

Las organizaciones necesitan un sistema eficaz para gestionar la competencia y así poder garantizar que el personal tenga las competencias oportunas. Una parte esencial de cualquier proceso de gestión de competencias (CMS) es conservar la competencia. Esto integra un programa de desarrollo profesional exhaustivo y continuo (CPD) con el que el personal con más experiencia puede aprender sobre los nuevos desarrollos en materia de seguridad y asegurarse de que cumplan con ellos.

El funcionamiento del sistema de gestión de competencias puede decir mucho de la cultura de la seguridad de una organización. Un sistema de gestión de competencias bien planteado incluirá al personal que lleve a cabo el trabajo y que, por tanto, entienda mejor las tareas, por haber intervenido en el diseño del CMS; esto ayudará tanto a cada persona como a la organización en sí a tener un mayor rendimiento. Un CMS que funcione es un indicador clave de la cultura de la seguridad de una organización.

Nivel 1: Elementos básicos

El sistema de gestión de competencias está registrado, pero, al no estar claramente implementado, no está vinculado al diseño de las tareas. El enfoque para gestionar la competencia del personal no está muy claro.

El personal puede ser competente o no, pero no hay un proceso consistente para determinar esto.

Las necesidades de formación se gestionan de forma irregular, de manera que se da prioridad a las necesidades inmediatas frente al desarrollo a largo plazo.

La organización funciona en un nivel inferior al que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

La formación tiene lugar en áreas de negocio individuales, en su mayoría «en el lugar de trabajo», y en el marco de un sistema de gestión de competencias. Hay un nivel mínimo de cumplimiento de los requisitos legales para la contratación, selección y formación. Hay un proceso de selección en vigor para las funciones esenciales encargadas de la seguridad.

Las políticas de contratación, selección y formación no son parte de un sistema consistente y no están vinculadas con los objetivos estratégicos de la organización. Además, no van mucho más allá de cumplir los requisitos legales.

En cierto modo, se conocen las necesidades de formación, pero la asignación se hace, a menudo, al azar y depende de la disponibilidad del personal encargado de la formación y del que va a ser instruido, en lugar de formar parte de un enfoque estructurado.

La organización está en el nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, la organización cuenta con un sistema de gestión de competencias registrado y eficaz. Este cubre las necesidades en cuanto a competencias para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización y gestionar los riesgos. La organización puede usar todas las competencias de su personal cuando tenga conocimiento de estas.

La organización puede organizar y desarrollar programas de formación para el personal que realice actividades importantes relacionadas con la seguridad, lo que garantiza que se cumplan las necesidades pertinentes y que se conserve la competencia del personal.

Hay medidas para que el personal vuelva al trabajo después de accidentes, incidentes o ausencias largas, lo que incluye identificar la necesidad de más formación si es necesario.

Los procesos de contratación y selección son exhaustivos (por ejemplo, psicométricos y basados en tareas) y muy consistentes, por lo que, por lo general, seleccionan al personal adecuado para las funciones necesarias.

El personal competente es el encargado de la formación dentro de un programa definido y basado en las necesidades de una función en concreto. La formación incluye reaccionar a los modos de funcionamiento normal y degradados.

Se entiende la necesidad de vincular el sistema de gestión de competencias con el diseño de la tarea.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, la contratación, selección y formación tienen vínculos claros con los objetivos estratégicos de la organización, que se aplican sucesivamente a los objetivos individuales del personal. Se basan en una evaluación precisa de las tareas (análisis de tareas), que contribuye a un sistema de gestión de competencias claro y consistente. La tutorización y los cambios de funciones se planean con mucho detalle.

La formación es exhaustiva y está vinculada a las competencias necesarias para llevar a cabo funciones concretas de manera eficaz.

Los procesos de contratación son exhaustivos y se centran en las habilidades óptimas para una función en concreto. Se refuerzan mediante revisiones periódicas (además de evaluaciones cuando el personal deja la organización) para garantizar que se contrate al personal adecuado a medida que la organización cambie y evolucione.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la organización comprende las competencias de su personal y hace pleno uso del potencial de sus empleados. La organización los involucra de manera activa mediante valores comunes y una cultura de confianza, transparencia y fortalecimiento.

La organización utiliza la implicación de los empleados para recopilar ideas para mejorar y las pone en práctica. La planificación de los recursos humanos se lleva a cabo para asegurar la continuidad de las actividades.

Hay una visión prospectiva y dirigida hacia el exterior cuyo objetivo es garantizar que se contrate a las personas correctas y se les proporcione la formación y el desarrollo adecuados para asegurar que las

habilidades se mantengan en un nivel que permita a la organización progresar y desarrollarse, a la vez que esta mantiene y mejora el rendimiento en materia de seguridad.

4.4.3 A3: Concienciación

La concienciación hace que el personal comprenda la política de seguridad de la organización, sepa cómo contribuyen los empleados a la seguridad dentro de la organización y conozca los peligros y riesgos importantes, así como los resultados de la investigación de accidentes e incidentes. También hace que el personal sea consciente de los peligros de no contribuir a la implementación del sistema de gestión de la seguridad, tanto desde su punto de vista como del de la organización. Por tanto, esto ofrece información importante sobre la cultura de la seguridad de la organización.

Nivel 1: Elementos básicos

En este nivel, la organización ha puesto la política de seguridad a disposición del personal y también le transmite información básica sobre riesgos y peligros. Los resultados de las investigaciones de incidentes no se comunican sistemáticamente a todo el personal y no se intenta comprobar de forma coordinada si el personal comprende cuáles son sus responsabilidades y las de la organización.

El rendimiento de la organización está por debajo del estándar mínimo de cumplimiento de la ley.

Nivel 2: Superación

En este nivel, se transmite más información al personal, pero parece que el formato no es uniforme y los mensajes que se transmiten en la organización no son claros. La organización intenta asegurarse de que el personal comprenda su papel en el desarrollo de la seguridad en el marco del sistema de gestión de la seguridad.

El rendimiento de la organización está en el nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, el proceso de comunicación de la política de seguridad al personal y las comunicaciones sobre sus funciones son consistentes y, además, el personal entiende estos mensajes. Hay cierta supervisión para comprobar que el personal haya asimilado la información y entienda la importancia que tiene a la hora de garantizar que el SGS funcione de manera eficaz.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, la organización busca de manera proactiva fomentar la concienciación en cuanto a sus funciones y responsabilidades, y las del personal. También busca promover activamente los beneficios de un mejor rendimiento en materia de seguridad para el personal.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la organización quiere mejorar la concienciación, no solo de su propio personal en cuanto a la organización y sus responsabilidades, sino también de sus contratistas, proveedores y otras personas con las que tenga relaciones.

4.4.4 A4: Información y comunicación

Al cumplir con esto, se demuestra que el solicitante ha demostrado en su solicitud que cuenta con los medios adecuados para identificar la información relacionada con la seguridad en diferentes niveles y comunicarla en el momento adecuado y a las personas adecuadas; que tiene perspectivas de futuro para garantizar que

los controles de riesgos actuales sigan siendo relevantes y estén actualizados, y que puede identificar nuevas amenazas y oportunidades a partir de influencias externas (políticas, sociales, del entorno, tecnológicas, económicas y legales); que puede asegurarse de que lleguen al personal apropiado (sobre todo al personal importante en materia de seguridad) dentro de su organización. Esto incluirá también la forma en la que ofrece información relevante relacionada con la seguridad a otras partes interesadas con las que tiene relaciones.

Las medidas deben garantizar que cualquier miembro del personal que tome decisiones o realice tareas tenga la información correcta, en forma de:

- Mensajes corporativos sobre la importancia de la seguridad.
- Procedimientos para intercambiar información con las partes interesadas pertinentes.
- Procedimientos y estándares relacionados con la seguridad.
- Datos objetivos e inteligencia.
- Instrucciones e informes.

Nivel 1: Elementos básicos

La organización apenas se esfuerza por comunicar la información apropiada sobre la seguridad. Si hay procedimientos en vigor, el personal toma decisiones basándose en su propio criterio.

Apenas se recopila o comparte información sobre la seguridad.

Los administradores no hablan con personal que no sea de su mismo rango o, si se comunican con ellos, lo hacen de manera ineficaz.

La información y las comunicaciones dentro de la organización se comparten de manera incoherente y, además, no se pueden localizar.

Apenas se reconoce el papel tan importante que desempeña la comunicación eficaz a la hora de influir en el comportamiento humano y, consecuentemente, en el rendimiento en materia de seguridad.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

Los procedimientos y estándares relacionados con los controles de riesgos están a disposición del personal.

Parte de la información que se recibe del personal se utiliza para orientar decisiones.

Los administradores dan instrucciones y reciben informes relacionados con el control de riesgos, pero parece que hay una falta de consistencia.

En cierto modo, se reconoce la importancia de las comunicaciones importantes en materia de seguridad a la hora de conseguir un rendimiento operativo seguro. Hay pruebas del desarrollo de planes de garantía para comprobar esto.

El rendimiento de la organización está en el nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, los objetivos empresariales, estándares y procedimientos para controlar y comunicar riesgos importantes tienen un formato adecuado para los usuarios.

La información objetiva se utiliza para compartir experiencias y orientar futuras actividades y decisiones.

Los administradores dan instrucciones, lo que refuerza los procedimientos para lograr los objetivos de seguridad.

Los empleados informan acerca de su rendimiento y experiencias porque la organización los anima a ello.

La comunicación en la organización se lleva a cabo de forma regular y tiene un procedimiento definido en los diferentes niveles de la cadena de mando.

Las funciones y responsabilidades de aquellas personas que tienen el deber de transmitir información en toda la organización deberían definirse con claridad.

La supervisión y evaluación de comunicaciones se lleva a cabo con regularidad.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, todo está en sintonía con los principales sistemas de control de riesgos.

La información adecuada está disponible para tomar decisiones.

Hay procedimientos eficaces para recopilar comentarios cuando sea necesario para garantizar que las comunicaciones se entiendan y que la organización entienda la reacción del personal a las comunicaciones. El personal pertinente recibe comentarios sobre su rendimiento de forma positiva y no discriminatoria.

Las comunicaciones se supervisan y los resultados se utilizan para conformar el programa de comunicaciones de toda la organización.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la calidad de las comunicaciones y las medidas para estas se revisan de manera regular en comparación con las buenas prácticas en otros sectores. La información se comparte de forma proactiva con las organizaciones con las que la empresa tiene relaciones, al igual que con los contratistas.

Se documenta el intercambio de información.

Hay un enfoque dirigido al exterior en cuanto a las comunicaciones, que se comparte tanto de manera interna como externa con los socios, proveedores y contratistas pertinentes.

El papel de los factores humanos en la comunicación se entiende con claridad y la organización tiene el objetivo de mejorar las comunicaciones continuamente.

4.4.5 A5: Información documentada

Las organizaciones excelentes ofrecen un registro fidedigno de las decisiones importantes y la información recopilada a lo largo de los años para demostrar que controlan los riesgos en todos los niveles.

Con el fin de garantizar que la información sobre el control de riesgos, los procesos de trabajo y el aprendizaje a partir de auditorías e incidentes se comunique a los empleados pertinentes de manera oportuna y eficiente, una organización debe contar con un sistema de gestión y control de documentos que haga esto posible.

Esto incluye la documentación del sistema de gestión de la seguridad, la creación y actualización de documentos y el control de la información documentada.

Nivel 1: Elementos básicos

La documentación sobre el SGS está redactada. No contempla todas las actividades de la empresa y no se actualiza con regularidad después de un cambio por el que sería necesario hacerlo.

La documentación no se distribuye o comparte de la forma apropiada. La organización no utiliza el SGS como «instrucciones de trabajo», sino que las prácticas operativas son diferentes y a veces se vinculan a recuerdos

del personal y los empleados, y a actuaciones anteriores sin referencia alguna al transcurso del tiempo o los cambios que, en consecuencia, puedan ser necesarios.

La documentación se utiliza únicamente para conseguir un certificado o autorización.

Los sistemas de control de documentos no son eficientes a la hora de hacer que distintas partes de la organización usen diferentes versiones de los documentos.

La organización está por debajo del nivel de rendimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

La empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras trabaja normalmente según los procedimientos e instrucciones establecidos en el SGS. Es posible que haya algunas desviaciones. Se registra parte de la información sobre controles importantes de riesgos, pero los registros son inconsistentes.

Hay un informe anual sobre seguridad, que se entrega a la autoridad nacional de seguridad e incluye la estructura de la organización, los objetivos de seguridad para el año siguiente y el motivo de su elección. También incluirá información sobre investigaciones de accidentes e incidentes internos, detalles sobre los indicadores de seguridad elegidos para supervisar el rendimiento frente a los objetivos, y si hay recomendaciones pendientes del organismo nacional de investigación.

Por lo general, el sistema de control de documentos es fiable, pero sigue habiendo problemas con la numeración de versiones y la actualización de documentos de manera sistemática.

El rendimiento de la organización está en el nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, hay registros de los procesos y estándares para los riesgos principales.

Se registra la información y las decisiones importantes que pueden ser valiosas en el futuro.

Hay una descripción de las actividades relacionadas con los procesos de gestión de seguridad y las interacciones entre estos procesos en el marco del SGS. El personal implementa los procesos de gestión de la seguridad de manera consistente.

Hay una visión general de los procesos contractuales y otros acuerdos comerciales, lo que incluye información sobre cómo se controlan los riesgos de seguridad operacional. Hay una lista actualizada de contratistas, socios y proveedores con una descripción del tipo y alcance de los servicios que ofrecen que se actualiza cada vez que se asignan nuevas tareas.

El sistema de gestión de documentos es fiable y puede garantizar que solo esté en circulación la versión actual de los documentos.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, los usuarios y las personas que toman las decisiones tienen a su disposición registros exhaustivos sobre los procesos relacionados con la seguridad y los riesgos asociados a estos procesos, así como estándares, decisiones e información.

El control de documentos es lo suficientemente sofisticado como para indicar cuándo será necesaria una actualización de documentos y quién será el encargado de ello.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, se hace más uso del proceso para conseguir que el sistema de gestión sea eficiente y eficaz. El SGS refleja las prácticas operativas reales de la empresa ferroviaria o el

administrador de infraestructuras. El SGS es un documento abierto que evoluciona constantemente para mejorar la seguridad y no supone ninguna carga administrativa.

Los sistemas de control de documentos aspiran a mejorar y desarrollar el SGS y se los considera una herramienta útil a la hora de garantizar que el propósito del SGS sea coherente.

A6: Integración de factores humanos y organizativos

Nivel 1: Elementos básicos

El compromiso de la directiva respecto a los factores humanos y organizativos (HOF) es insuficiente. Además, en la organización apenas se entiende el concepto «HOF» o por qué deberían aplicarse para conseguir una organización segura y eficiente. Hay una estrategia para los HOF, pero también hay muchas deficiencias y, además, no contempla todos los procesos pertinentes. La estrategia de los HOF no está adaptada a la estructura y los procesos de la organización. Hay procesos documentados para los HOF en ciertas áreas, pero no en todas. Por ejemplo, no hay métodos para integrar los HOF en los análisis de riesgos. No hay descripciones de las funciones y responsabilidades de los HOF, que carecen de competencias y no tienen recursos asignados. La estrategia y los procesos existentes de los HOF no se aplican completamente en la práctica.

Nivel 2: Superación

La estrategia de los HOF contempla todos los procesos relevantes de la organización, sin embargo, la estructura no está clara y los procesos de algunas áreas de los HOF están mejor descritos que los de otras. No está claro cuándo y cómo se deben aplicar los HOF. Hay descripciones de las funciones y responsabilidades de los HOF, pero no hay suficientes recursos asignados. No se entiende del todo el concepto de «HOF» ni cuándo o cómo deberían aplicarse los métodos de los HOF. La estrategia y los procesos de los HOF se aplican cuando es necesario, pero se aduce el argumento de que no son necesarios. La perspectiva de los HOF no se considera tan importante para alcanzar la seguridad y la eficiencia en la organización.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, se aplica un enfoque de HOF sistemático en todas las partes de la organización. La estrategia, procesos y métodos de los HOF se aplican la mayoría de las veces, pero no siempre, y estos tienen recursos asignados. Se describen y cumplen los requisitos de competencia de los HOF relacionados con funciones distintas. Los HOF se tienen en cuenta en la gestión de cambios. Todo el mundo conoce el concepto «HOF» y entiende la importancia de utilizar un enfoque sistemático hacia los factores humanos y organizativos para alcanzar la seguridad y la eficiencia en la organización.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, se aplica un enfoque de los HOF sistemático de forma constante en todas las partes de la organización. El enfoque de los HOF es una parte natural de todos los procesos. No se trata de cumplir los requisitos legales de los HOF, sino de aplicar el enfoque de estos de forma que sea posible alcanzar los objetivos de la empresa. Todo el mundo en la organización entiende los beneficios de aplicar un enfoque de los HOF para la seguridad, eficiencia y calidad. La capacidad de los HOF se mide, se adapta y es proporcional a la madurez y la complejidad de la organización y, además, se centra en la mejora a largo plazo.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la organización es un referente para otras organizaciones por cómo se presenta a sí misma. Tiene clara su naturaleza y sus responsabilidades legales y, además, busca desarrollar esto a partir de sus fortalezas y su experiencia, no solo en la industria ferroviaria, sino en general.

La organización fomenta de manera activa la importancia de abordar los problemas derivados de factores humanos en la gestión de la seguridad.

4.5 OP: Operaciones

Objetivo

La gestión correcta de las actividades operativas, relaciones y cambios permitirá a la organización cumplir sus responsabilidades legales, responder con flexibilidad a circunstancias cambiantes y transmitir actitudes positivas a sus empleados. Esto permitirá a la organización cumplir también sus objetivos y necesidades empresariales.

Notas introductorias

Esta sección recoge las partes del SGS que se encargan de las relaciones (con contratistas, proveedores, servicios de emergencia, etc.), la gestión de activos a medida que pasa el tiempo y la gestión de cambios. Es esencial que la organización gestione estas áreas de manera eficiente y eficaz en beneficio del negocio en su totalidad. Es parte del SGS que se ocupa de los aspectos prácticos de llevar una empresa ferroviaria o un administrador de infraestructuras. En esta sección hay relaciones claras con la supervisión de la eficacia del SGS en general. Este apartado también incluye aquellas secciones del negocio con mayor capacidad para perjudicar su reputación debido a la gestión inadecuada de contratistas, proveedores o relaciones. Esta sección también está muy relacionada con la especificación técnica de interoperabilidad (operaciones), ETI-OPE, que especifica los procedimientos operativos fundamentales que deben seguirse en todas las áreas funcionales de operación. Ya que las autoridades nacionales de seguridad deben comprobar el cumplimiento con la ETI-OPE, es necesario comprobar estos elementos durante la supervisión.

4.5.1 OP1: Control y planificación operativos

Objetivo

La organización debe garantizar que los requisitos técnicos y operativos resultantes de la evaluación de riesgos tengan en cuenta las especificaciones técnicas de interoperabilidad pertinentes relacionadas con los subsistemas de gestión de operaciones y del tráfico. Cuando deben aplicarse las normas nacionales, estas se cumplen en la planificación, implementación y revisión de los procesos operativos adecuados.

Una organización de alto rendimiento cuenta con sistemas sólidos para cumplir con las prescripciones técnicas y operativas, tiene una cultura que lo respalda y siempre busca la mejora mediante la innovación en el sector ferroviario y otras industrias.

Nivel 1: Elementos básicos

Las actividades operativas se llevan a cabo sin referencia alguna a estrategias a largo plazo ni otras necesidades comerciales. Cuando las actividades operativas involucran a la competencia y a la gestión del personal, esto se aborda de manera incoherente.

Los procesos de evaluación de riesgos no se aplican correctamente en las actividades operativas. Los procedimientos que deben indicar los problemas del control operativo para poder reflejar el trabajo real y no una versión idealizada de este no están diseñados o apenas lo están.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

No se cumplen, o se cumplen de manera limitada, los principios operativos fundamentales establecidos en la ETI-OPE.

Nivel 2: Superación

La organización tiene en cuenta las especificaciones técnicas de interoperabilidad pertinentes y las normas nacionales cuando corresponde, pero no se hace de manera sistemática y las medidas adicionales no están basadas claramente en los resultados de la evaluación de riesgos.

El personal conoce las funciones y responsabilidades locales de las actividades operativas que les afectan, pero no participa en la planificación u organización de las mismas.

En cierta medida, los procedimientos operativos de trabajo, particularmente los de seguridad crítica, están diseñados, pero esto no es sistemático.

La organización cumple las exigencias mínimas de cumplimiento legal que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Se cumple con la ETI-OPE, pero en el nivel mínimo aceptable.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, cuando se aplican los procesos de evaluación de riesgos en las actividades operativas, estos tienen en cuenta de forma sistemáticamente la gestión de los procesos y procedimientos diseñados para garantizar que, por ejemplo, las franjas ferroviarias se planifiquen de la forma adecuada y que los riesgos asociados al personal que trabaja en ellas se tengan en cuenta como es debido.

Los procesos de gestión de competencias, información y comunicaciones se aplican sistemáticamente en los procesos operativos.

Hay un proceso consistente para garantizar que los procedimientos reflejen la realidad de la tarea.

Se cumple con la ETI-OPE sistemáticamente en todas las actividades de la organización.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, hay sistemas que gestionan las actividades operacionales basadas en la evaluación de riesgos de toda la organización. Estos sistemas tienen en cuenta los efectos dinámicos que las actividades operativas de un área de funcionamiento tienen en otras áreas (por ejemplo, los requisitos de señalización afectarán al mantenimiento de las vías) e intentan anticiparse a estos para eliminar los riesgos.

El personal de toda la organización acepta una cultura que le permite contribuir positivamente a las actividades operativas y los cambios que sufren.

La comunicación y el intercambio de información sobre las actividades operativas son sólidos y los altos directivos se encargan de supervisar la eficacia del proceso.

Los procedimientos operativos incluyen acuerdos de conexión entre diferentes tareas, lo que, a su vez, incluye contratos temporales. Se recopilan ciertos datos, los cuales se utilizan para determinar el rendimiento humano.

Los principios operativos fundamentales establecidos en la ETI-OPE empiezan a usarse como medio para integrar un elemento dinámico de las operaciones en el sistema de gestión de la seguridad.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la organización siempre busca nuevas formas de mejorar sus actividades operativas gracias a sus perspectivas de futuro dentro y fuera de la industria ferroviaria. El personal de todos los niveles participa en este proceso y puede contribuir.

La organización evalúa de manera proactiva el progreso en la comprensión entre procedimientos y la realidad de la tarea, y trata de usarlo para mejorar la seguridad y la eficiencia de sus actividades.

Los principios operativos fundamentales establecidos en la ETI-OPE son una parte integral del funcionamiento seguro de los trenes y la organización los fomenta de manera activa como práctica recomendada entre sus empleados.

4.5.2 OP2: Gestión de activos

Una buena gestión de activos consiste en identificar los activos que pertenecen a la organización y que esta gestiona. Esto incluye que haya sistemas para garantizar que los activos estén en buenas condiciones durante su vida útil y que solo se utilicen en su área de funcionamiento prevista, de manera que la organización pueda cumplir sus objetivos empresariales de forma segura, eficiente y eficaz. Esta sección hace referencia específicamente a todos los activos esenciales encargados de la seguridad. En este contexto, la gestión de activos es la gestión de la vida útil de un activo desde su diseño hasta su retirada. Por último, la organización debe demostrar que su enfoque se ha centrado en los factores humanos en cada etapa de la vida útil del activo.

Nivel 1: Elementos básicos

Se lleva a cabo un mantenimiento activo y reactivo de los calendarios, pero no hay un registro exhaustivo de los activos, de manera que la organización no puede estar segura de que se mantenga el estado de seguridad de todos los activos.

Los activos se diseñan de forma que apenas se tengan que llevar a cabo tareas de mantenimiento, implicaciones de factores humanos o la capacidad de retirar el activo de forma segura cuando su vida útil acaba.

No hay criterios, o hay muy pocos, para el diseño de un nuevo equipamiento.

El plan de mantenimiento de los activos tiene deficiencias, de forma que no es posible confiar en que el activo se haya revisado correctamente durante su vida útil.

Se intercambia información sobre el estado del activo, pero está incompleta.

El sistema en vigor para gestionar los activos aborda el cumplimiento de los requisitos esenciales para la interoperabilidad cuando corresponde.

Aunque el personal ha recibido formación, apenas hay pruebas de que exista un sistema de gestión de competencias exhaustivo.

La gestión de los registros de activos no está actualizada.

No hay un sistema para registrar las restricciones de uso y el sistema para retirar y devolver activos al servicio no está completo.

El diseño de activos se centra en la disponibilidad comercial más que en reflejar las necesidades del usuario.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

Hay un calendario para inspeccionar y realizar el mantenimiento de la mayoría de los activos, pero no de todos.

Se especifica la frecuencia de las inspecciones, pero no siempre se basa en los riesgos.

No se gestiona con claridad el incumplimiento de la frecuencia de las inspecciones, por lo que hay muchos atrasos.

La política general en cuanto a la gestión de activos no tiene el propósito claro de mejorar la seguridad. Algunos activos se diseñan con miras a los beneficios de seguridad, lo que incluye problemas derivados de factores humanos, pero son ejemplos aislados y no forman parte de un plan exhaustivo.

El mismo proceso de inspección de activos impulsa la gestión de activos, no el estado de estos. Se comparte información, pero esta no ofrece una imagen completa del activo desde la fase de diseño en adelante. Hay poca información sobre cómo y cuándo retirar el activo.

El registro de activos es mejor, ya que indica cuándo aplicar las restricciones de uso para el equipamiento que se pone de nuevo en funcionamiento.

El diseño depende de una combinación de sentido común, experiencia en el funcionamiento y preferencias personales más que en un enfoque estructurado.

La organización cumple las exigencias mínimas de cumplimiento legal que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, el registro de activos está actualizado y se cumple con el calendario de inspección y mantenimiento que se basa en los riesgos.

Puede haber atrasos en las inspecciones, pero la organización es consciente de ello y toma medidas para reducir los riesgos.

En ocasiones se revisa la frecuencia de las inspecciones y hay cierta capacidad para adaptarse a los cambios en el estado de los activos.

Se respeta el uso previsto de los activos a la vez que se mantiene el estado de funcionamiento de su diseño y se abordan problemas de funcionamiento tanto si están bien como si están deteriorados. Hay registros del diseño de la mayoría de activos, lo que incluye estudios sobre los factores humanos. Esta información forma parte del punto de referencia a partir del cual se llevan a cabo las inspecciones. La mayoría de activos cuentan con planes de enajenación destinados a su retirada gestionada de la base de activos.

Se utilizan estándares de diseño y buenas prácticas de factores humanos disponibles. Hay un sistema de pruebas para el diseño, que incluye problemas derivados de factores humanos. Los usuarios finales participan en la definición de requisitos y el proceso de pruebas. Los procesos de gestión de cambios (ver 4.5.4 OP4 Gestión de cambios) incluyen problemas derivados de factores humanos como parte de los elementos que se deben tener en cuenta durante el diseño.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, la frecuencia de las inspecciones se revisa de forma sistemática, se basa en los riesgos y el sistema es flexible para que sea posible adaptarse a los cambios en el estado de los activos a corto y largo plazo.

Hay registros del diseño de todos los activos y todos estos están destinados a su retirada gestionada. Hay un método claro para incluir información sobre los cambios en el estado de los activos dentro del proceso para gestionar activos y retirar aquellos cuya vida útil ha llegado a su fin.

En lugar de tomar medidas una vez haya cambiado el estado de los activos, la organización se preocupa por estar al tanto de estos cambios antes de que se produzcan mediante supervisiones a distancia de los activos y, además, es capaz de asignar los recursos necesarios para ello.

La organización tiene un plan definido para diseñar y gestionar futuros activos, lo que mejora la seguridad.

Se utilizan los comentarios de usuarios finales sobre diseños actuales para planear los de nuevos activos. Los estudios sobre los factores humanos son una parte integral del proceso de diseño.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, las revisiones de la frecuencia y los calendarios de las inspecciones incluyen información que proviene de fuera de la organización o de la industria ferroviaria.

La organización busca desarrollar sus políticas de gestión de activos siguiendo las buenas prácticas generales y de la industria en el sector.

La organización tiene un sistema de gestión de activos exhaustivo que hace un seguimiento de los activos desde el diseño, durante su uso y hasta su retirada. La organización aplica las consideraciones más actuales en cuanto a la gestión de activos para garantizar que la seguridad se mejore y desarrolle con el tiempo.

Los sistemas de gestión de activos a distancia ofrecen información detallada sobre el estado de todos los activos, lo que conforma las políticas de gestión de activos de la organización para mantener los activos en las condiciones apropiadas.

Hay un sistema de gestión de competencias exhaustivo que desarrolla al personal responsable de la gestión de activos para garantizar que estén debidamente formados y cuenten con los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo el trabajo del que son responsables.

Los diseños se basan en un conocimiento profundo sobre para qué y cómo se utiliza el activo. La organización busca hacer uso de las buenas prácticas en los factores humanos para adquirir, introducir, mantener y retirar activos.

4.5.3 OP3: Contratistas, socios y proveedores (acuerdos de conexión)

Las organizaciones deben gestionar de manera eficaz la seguridad de sus contratistas, socios, proveedores y todos aquellos que se vean involucrados en sus actividades allá donde se lleven a cabo.

No se trata solo de una evaluación de riesgos ni tampoco es necesaria una lista de todos los riesgos o categorías de riesgo pertinentes, pero sí es necesario que el solicitante demuestre cómo están diseñados y organizados sus sistemas y procedimientos para facilitar la identificación, evaluación y control de estos riesgos. El uso de contratos bien redactados es una forma universalmente aceptada de gestionar los riesgos. Sin embargo, la responsabilidad principal de gestionar contratistas y supervisar sus logros según las especificaciones establecidas recae en la empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras. Recurrir a contratistas o subcontratistas no significa que la empresa ferroviaria o el administrador de infraestructuras delegue ninguna de sus responsabilidades para garantizar que los servicios contratados se lleven a cabo según los estándares especificados antes de la puesta en marcha.

El solicitante debe demostrar que cuenta con una serie de procesos para determinar la competencia de los contratistas y otros proveedores y para evaluar el rendimiento en materia de seguridad como parte del proceso de contratación.

Los principales elementos del control de contratistas incluyen:

- ofrecer una definición clara de los acuerdos contractuales;
- ofrecer una descripción clara del trabajo;
- elegir al contratista;
- familiarizar al contratista con el lugar de trabajo (si procede);
- controlar la seguridad y calidad de los productos;
- dar un permiso de trabajo (si procede);
- hacer un traspaso al finalizar el trabajo; y
- supervisar y revisar el rendimiento.

Si no se cumplen total o parcialmente todos o algunos de los elementos anteriores, esto será una cuestión importante en la toma de decisiones sobre el nivel de madurez de una organización.

Nivel 1: Elementos básicos

No se evalúa el posible impacto en el rendimiento en materia de seguridad de la empresa al utilizar un contratista y los consiguientes cambios en la organización no se gestionan bien. La organización apenas intenta identificar o colaborar en el trabajo con otras organizaciones respecto a controles de riesgos comunes. Los acuerdos contractuales, cuando los hay, no tienen en cuenta las restricciones de seguridad y el contratista no conoce sus responsabilidades en cuanto a seguridad. Los procedimientos para lograr esto son débiles o ni siquiera existen. Culturalmente, no se suele compartir información adecuada para los controles del riesgo.

No se recopila ni comparte información y no se obliga a ello en los acuerdos contractuales.

Se designan contratistas cuando es necesario. Sin embargo, cuando se eligen, no se tienen en cuenta muchos más elementos además del coste. Por ejemplo, el rendimiento en materia de seguridad del contratista anterior no es un criterio de selección durante el proceso de contratación. Apenas se planifica el trabajo ni se tienen en cuenta las responsabilidades del control de riesgos a la hora de decidir cómo hacer el trabajo.

Casi no se supervisa a los contratistas ni se revisa el contrato una vez completado.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

Hay procedimientos que identifican las relaciones entre las áreas de negocio del ámbito laboral. Hay cooperación entre las otras organizaciones en cuanto a los procedimientos y estándares que deben implementarse, pero no es sistemático. El personal hace uso de ellos para algunos controles de riesgos comunes que se han identificado en este nivel.

Hay algunos elementos del sistema de control de riesgos que sirven para supervisar al contratista, pero no parece que haya un proceso sistemático desde la selección hasta la revisión tras el contrato.

La organización cumple las exigencias mínimas de cumplimiento legal que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, las relaciones organizacionales con contratistas, socios y proveedores se identifican de manera sistemática.

Hay procedimientos y estándares en vigor para controlar los riesgos comunes de los que cada parte es responsable.

Hay objetivos por escrito en cuanto a la seguridad del sistema y estos se tienen en cuenta al redactar los acuerdos contractuales.

Se habla regularmente con las otras organizaciones para acordar objetivos, estándares, procesos y medidas.

Hay métodos para compartir información en el ámbito laboral.

Las comunicaciones fuera de la organización son buenas, de manera que se garantiza que cualquier persona que deba tomar una decisión relacionada con los controles de riesgos que tenga límites organizacionales transversales cuente con la información adecuada (en forma de procedimientos y estándares), datos objetivos e inteligencia, así como instrucciones e informes.

Se reconoce la importancia de la supervisión de los contratistas y esto se refleja en las políticas relacionadas de la organización.

Los contratistas se eligen por su capacidad para completar el trabajo de forma segura y satisfactoria.

El rendimiento del contratista se supervisa durante el contrato y se utilizan mediciones del rendimiento de manera eficaz para hacer un seguimiento del rendimiento.

Nivel 4: Previsión

Las decisiones y las medidas son consistentes con toda la información del Nivel 3.

Hay acuerdos para compartir información en toda la organización con el fin de fomentar revisiones eficaces y una mejora continua.

Hay un enfoque sistemático para supervisar a los contratistas.

Las medidas eficaces para la precalificación siguen un enfoque equilibrado, que incluye tener en cuenta el rendimiento en materia de seguridad de los posibles contratistas.

Se entienden perfectamente las responsabilidades de todas las etapas del trabajo del contratista. Es posible conseguir una buena relación laboral entre el cliente y los contratistas mediante acuerdos de conexión eficaces.

Las mediciones del rendimiento y las revisiones posteriores al contrato orientan las decisiones sobre la elección de contratistas para trabajos posteriores.

Hay un sistema para garantizar que se haga un seguimiento adecuado de las decisiones, comunicaciones, etc. importantes.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la organización recurre a otros sectores y países para identificar los problemas y progresos en cuanto a la seguridad del sistema para incorporarlos a sus medidas de gestión de contratistas, socios y proveedores, cuando proceda.

El trabajo en equipo entre la empresa contratante y sus contratistas, socios y proveedores se utiliza para conseguir el mejor resultado posible en cuanto a los objetivos comunes.

Las buenas prácticas se comparten con otras organizaciones, incluso con contratistas, socios y proveedores.

La cadena de suministro del contratista consigue sin problema alguno todos los objetivos de la organización.

Las actividades de seguridad principales del contratista están en sintonía con las de la organización.

No hay diferencia en el tratamiento hacia los empleados del contratista y los de la propia empresa: todos reciben la misma formación e información para garantizar su seguridad.

4.5.4 OP4: Gestión de cambios

El objetivo de la gestión de cambios es garantizar que los cambios dentro de la organización se planifiquen de la manera adecuada, se hagan según los requisitos de la UE y se supervisen para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos empresariales. Una gestión de cambios eficaz será capaz de controlar los riesgos derivados de los cambios y ayudará a la organización a tomar las decisiones acertadas para mejorar su negocio sin ninguna pérdida en cuanto a seguridad.

Este proceso debe permitir que los riesgos se evalúen de manera proporcional y sólida, lo que incluye los factores humanos cuando proceda, así como las medidas de control razonables que vayan a adoptarse.

Nivel 1: Elementos básicos

Se reconocen y se gestionan algunos tipos de cambios.

No se identifican todos los riesgos asociados con un cambio en concreto y, por lo tanto, no se tienen en cuenta.

El efecto que tiene el cambio en la cultura de la organización tampoco se tiene en cuenta.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

Se comprende la importancia de la gestión de cambios y hay cierto nivel de control en todos los tipos de cambios.

Se planifican los cambios, pero no siempre son los adecuados.

El sistema para planificar cambios no está claro, lo que hace que los riesgos se identifiquen o controlen después del cambio en vez de antes de que tenga lugar.

Apenas se tienen en cuenta las consecuencias que un cambio puede tener en la cultura de la organización.

Las funciones y responsabilidades para gestionar los cambios y los riesgos de seguridad operacional asociados a estos no están claramente definidas.

La organización cumple las exigencias mínimas de cumplimiento legal que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, hay un enfoque eficiente para gestionar cualquier cambio en los procesos, la organización o la ingeniería.

Puede haber un enfoque estructurado para los cambios, lo que supone una serie de pasos en el sistema de gestión de cambios.

Hay un enfoque consistente para la evaluación y el control de riesgos antes y después de realizar un cambio. La evaluación de riesgos es una parte fundamental del proceso de gestión de cambios.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, se lleva a cabo una revisión después de realizar un cambio para tener en cuenta las consecuencias en la cultura de la organización.

Hay un registro exhaustivo de los problemas para ver el progreso de los cambios.

Se reconoce que la importancia de involucrar a los empleados en el proceso de cambio aporta beneficios.

Hay un procedimiento para planificar, implementar y controlar los cambios en el sistema de gestión de la seguridad a medida que ocurren.

Se reconoce que la importancia de involucrar a los empleados en el proceso de cambio aporta beneficios.

El proceso de gestión de cambios incluye las consecuencias que pueden tener los cambios propuestos en los socios, proveedores y otras entidades con los que la organización tiene relación.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, también se entiende que los cambios afectan a otros aspectos del negocio. Por ello, el riesgo empresarial se vincula al riesgo de seguridad operacional durante los cambios y como resultado de estos.

Las suposiciones que se hacen acerca de los cambios y durante estos se prueban. Además, se ponen en práctica una serie de medidas de contingencia adecuadas en caso de que resulten no ser precisos.

4.5.5 OP5: Gestión de emergencias

Es esencial que haya sistemas sólidos para planificar emergencias para todos aquellos que tengan obligaciones. Estos también deben recoger la información que se debe ofrecer a los servicios de emergencia para que puedan elaborar sus planes de respuesta ante incidentes graves.

Algunos elementos del plan ante emergencias son:

- identificar posibles emergencias que puedan surgir;
- desarrollar medidas para responder a esas emergencias;
- impartir la formación adecuada y garantizar que los recursos necesarios estén disponibles; y
- poner a prueba los planes con otras personas y organizaciones cuando sea necesario.

Nivel 1: Elementos básicos

En la organización, apenas se identifican las posibles emergencias ni se planifica una respuesta en caso de que sucedan.

La organización depende de los servicios de emergencia para tratar todos los aspectos de una emergencia y no tiene ningún acuerdo en vigor con otras entidades que puedan encargarse de solucionar incidentes importantes, además de llamarlos y dejar que se ocupen del asunto.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

La organización sigue las normas y prácticas solicitadas por organismos u organizaciones externas, como el administrador de infraestructuras u otras empresas ferroviarias, y cuenta con un sistema para gestionar emergencias.

Se identifican las principales emergencias que podrían surgir y hay planes para solucionarlas.

El personal recibe formación sobre respuesta ante emergencias solo cuando es estrictamente necesario.

Hay procedimientos de respuesta ante emergencias que a menudo elaboran otros organismos u organizaciones y se adoptan de manera interna.

La organización cumple las exigencias mínimas de cumplimiento legal que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, se identifican las posibles emergencias derivadas de las mismas tareas como parte de las evaluaciones de riesgos.

Se han implementado medidas de control, lo que incluye formación y recursos, para tratar las emergencias y compartirlas con las partes pertinentes.

Se llevan a cabo ejercicios comunes de respuesta ante emergencias con otras organizaciones involucradas en una tarea.

Hay procedimientos exhaustivos de respuesta ante emergencias que involucran a otras organizaciones, como los servicios de emergencia o las autoridades locales, según corresponda.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, se tienen en cuenta los comentarios sobre los ejercicios al revisar los procedimientos con el fin de garantizar que las respuestas ante emergencias estén actualizadas y sean eficaces.

Hay una conexión entre la organización, los servicios de emergencia y otras partes involucradas cuando ocurren incidentes importantes para garantizar que los cambios en procesos, procedimientos o asuntos técnicos se tengan en cuenta y se modifiquen de la manera adecuada mediante el proceso de gestión de cambios.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la organización adopta buenas prácticas en la gestión de emergencias, sobre todo en la coordinación de relaciones, tanto dentro como fuera de la industria ferroviaria. La conexión con los servicios de emergencia es proactiva con el fin de desarrollar una mejor respuesta común ante cualquier incidente en el futuro.

4.6 ER: Evaluación del rendimiento

Objetivo

El objetivo es garantizar que haya controles de riesgos, que funcionen correctamente y que alcancen los objetivos de la organización.

Notas introductorias

Las organizaciones deben medir la eficacia de sus controles de riesgos para asegurarse de que se identifican y gestionan los riesgos en la práctica. Deben supervisarse los sistemas de trabajo seguros para garantizar que se sigan y sean los adecuados. Debe haber una serie de sistemas para supervisar, inspeccionar y revisar el rendimiento con el fin de garantizar que el sistema de gestión de la seguridad funcione correctamente.

Una auditoría comprueba que la organización cumpla con todas sus funciones. Además de esto, deberían hacerse revisiones con regularidad para confirmar que los objetivos empresariales de la organización sean los correctos. La revisión también debería comprobar que las medidas para alcanzar los objetivos empresariales funcionen como es debido.

La supervisión, auditoría y revisión crean un ciclo de retroalimentación dentro del sistema de gestión de la seguridad general y son una parte esencial de los programas para la mejora continua y el logro de la excelencia.

4.6.1 ER1: Supervisión

La organización debería ser capaz de demostrar que cuenta con un proceso para supervisar la implementación y eficacia del sistema de gestión de la seguridad y que este proceso se adapte a la magnitud, alcance y tipo de sus actividades. La organización debería demostrar que el proceso puede identificar, evaluar y corregir cualquier defecto en el funcionamiento del SGS.

Nivel 1: Elementos básicos

No hay un proceso eficaz para establecer una serie de objetivos, y recopilar y analizar datos. No se sabe si los controles de riesgos funcionan de manera eficaz.

No hay una necesidad comercial de gestionar y medir los problemas derivados de factores humanos. Cuando se tienen en cuenta, se hace con un fin determinado.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

Se implementa la supervisión, pero a menudo es con un fin determinado: algunos procesos se supervisan, al igual que cierto equipamiento, por lo que el enfoque de recopilación de datos es inconsistente.

Los registros son aislados y no se analizan globalmente. Como consecuencia, el enfoque de los planes de acción no está claramente definido ni coordinado en toda la organización.

No hay un vínculo claro entre la política de seguridad, los objetivos institucionales de seguridad y los planes de acción para las mejoras.

La directiva no reconoce la necesidad de supervisar los controles de riesgos, algo que se deja en manos de departamentos o áreas individuales para que ellos decidan qué datos recopilar.

Se sabe que los factores humanos desempeñan un papel importante en el rendimiento del negocio, pero la aplicación no es consistente.

La organización cumple las exigencias mínimas de cumplimiento legal que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, la organización intenta aplicar el método común de seguridad correspondiente para comprobar que el sistema de gestión de la seguridad y todos los procesos y procedimientos dentro de este se apliquen correctamente. Además, también implementa las medidas correctivas que sean necesarias como resultado de los incumplimientos detectados.

La supervisión se basa en los procesos, de manera que no se da prioridad a los sistemas más importantes y vulnerables por encima de los sistemas que no son tan importantes o vulnerables. Se hacen evaluaciones de manera aleatoria, no con un objetivo determinado.

La conexión con la evaluación de riesgos se limita a identificar los controles de riesgos, que después se supervisan de manera lógica.

Hay una estrategia de supervisión definida y una serie de planes para implementarla. Esto lleva a un enfoque consistente a la hora de recopilar y analizar datos. Además, la directiva utiliza la información para tomar decisiones y mejorar la organización.

No se da prioridad alguna a la asignación de recursos para la supervisión conforme a los resultados de la evaluación de riesgos.

Hay un proceso aceptado como parte de la evaluación del rendimiento para examinar el impacto de los problemas derivados de factores humanos en el SGS. Cuando es necesario, se recurre a conocimientos especializados para evaluar esto.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, se entiende que es importante supervisar los sistemas importantes y vulnerables.

El MCS pertinente se aplica de manera íntegra y la supervisión se basa en su totalidad en los riesgos. Los procesos importantes tienen prioridad en la asignación de recursos.

Los administradores y supervisores están bien formados y cuentan con los recursos necesarios. Además, se prueban los sistemas de trabajo existentes para identificar cualquier fallo que pueda haber en el enfoque.

Los altos y medios cargos supervisan los resultados basándose en los riesgos y los planes de acción se coordinan y discuten en toda la empresa. El objetivo de la supervisión es predecir el deterioro del rendimiento en materia de seguridad y buscar qué áreas se pueden mejorar, no solo medir los resultados del SGS.

Hay indicadores específicos para evaluar la influencia de los factores humanos en la aplicación del SGS y hacer un seguimiento del proceso de comprobación.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, se hace uso de herramientas avanzadas para la supervisión. La organización cuenta con herramientas para apoyar a los trabajadores a la hora de informar sobre incidentes y para proponer soluciones que se discutirán en los planes de acción.

Los análisis de datos se consideran una ventaja competitiva y la supervisión del rendimiento en materia de seguridad es parte de un proceso de supervisión global que incluye todas las áreas y departamentos. La organización cuenta con un sistema de gestión de datos exhaustivo para reflejar sus activos y las condiciones de uso.

La empresa reconoce la importancia de usar modelos de riesgo y compartir datos e información con otros operadores ferroviarios para así aumentar su información y mejorar la calidad de los datos para la evaluación de riesgos.

La presentación de informes es parte de las buenas prácticas y hay proyectos para fomentar una cultura de este tipo en la empresa.

Se revisan los procedimientos de supervisión para garantizar que sigan siendo relevantes para el perfil de riesgo de la organización.

Los datos de las comprobaciones de problemas derivados de factores humanos son una parte integral de la mejora continua de la organización. Después se utilizan los resultados para tomar decisiones sobre el negocio y la gestión de la seguridad. Esta información se comparte con socios, proveedores y contratistas.

4.6.2 ER2: Auditoría interna

Una auditoría interna es una comprobación independiente e importante de los sistemas de control de riesgos y las medidas de gestión cuyo objetivo es garantizar que se cumplan los objetivos empresariales. También es necesario hacer una auditoría interna de la supervisión del MCS. Por lo general, las auditorías están diseñadas para reducir la subjetividad en aras de un enfoque que se base más en las pruebas. El carácter sistemático de una auditoría en el contexto del SGS está destinado a ofrecer a los altos cargos pruebas claras a partir de las que tomar decisiones para mejorar el rendimiento en materia de seguridad.

Nivel 1: Elementos básicos

No hay pruebas, o hay pocas, de que se lleven a cabo auditorías.

Las auditorías que se realizan no se planean ni tienen prioridad, y tampoco se toman medidas a raíz de los resultados de estas.

Los auditores no están sistemáticamente formados y las conexiones con el proceso del CMS no son completas.

El proceso de auditoría no está estructurado, por lo que no hay diferencias entre las auditorías y las inspecciones.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

En ocasiones hay auditorías, pero las técnicas que se utilizan y las áreas que se inspeccionan no tienen en cuenta el carácter o la importancia del sistema de control de riesgos en concreto.

Hay planes para realizar auditorías, pero no están coordinados.

La organización cumple las exigencias mínimas de cumplimiento legal que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, hay pruebas de un enfoque coordinado, eficaz y planificado de cara a las auditorías. La auditoría se centra en lograr el cumplimiento de la legislación y de los objetivos empresariales.

Las auditorías se documentan de manera sistemática y se registran los resultados. El Consejo de la organización conoce los resultados y los trata en sus reuniones periódicas.

El sistema de gestión de competencias incluye una serie de disposiciones para la formación de los auditores. Hay un registro de auditores competentes.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, se planean y se da prioridad a las actividades de auditoría teniendo en cuenta los resultados de las auditorías previas y los de la supervisión.

Se utiliza una combinación apropiada de técnicas de auditoría para ofrecer información sobre el rendimiento según los objetivos empresariales.

Los altos cargos son conscientes de los resultados de las auditorías, de modo que está en sus manos revisar el sistema de gestión de la seguridad. En este nivel, se analizan las mejoras continuas que demanda el SGS para probar si realmente aportan los beneficios deseados, de lo contrario, es necesario modificarlas para mejorar los resultados.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, los objetivos empresariales a partir de los que se realiza la auditoría son más exigentes y se comparan con las buenas prácticas.

Se incluyen los objetivos de las auditorías individuales.

4.6.3 ER3: Revisión de la gestión

Es esencial un liderazgo sólido en seguridad por parte de la directiva para el funcionamiento eficiente y eficaz del sistema de gestión de la seguridad de una organización, así como para su desarrollo continuo conforme pasa el tiempo. La organización debe demostrar que la directiva participa de manera activa en la revisión del rendimiento del sistema de gestión de la seguridad y en su desarrollo para el futuro. La revisión de la gestión puede considerarse parte de la supervisión que una organización lleva a cabo para garantizar que sus procesos y procedimientos consigan el resultado previsto.

Nivel 1: Elementos básicos

Los altos cargos apenas analizan los resultados de la supervisión y las auditorías. Esto se lleva a cabo a nivel de área o departamento.

No se revisan de manera regular los objetivos empresariales o de seguridad.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

Las revisiones que se llevan a cabo no son parte de un enfoque organizado para conseguir mejoras. A menudo únicamente se realizan tras un acontecimiento y no se suelen planificar como parte del ciclo de gestión.

La organización cumple las exigencias mínimas de cumplimiento legal que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, la directiva utiliza de manera automática los resultados de la supervisión y las auditorías para revisar el rendimiento de la organización y hacer cambios cuando sea necesario.

Las recomendaciones a partir de las revisiones se formulan con claridad, se hace un seguimiento de ellas y se demuestra que se tienen en cuenta las consecuencias de mayor repercusión.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, la organización aprende de los incidentes de otras organizaciones e industrias.

La directiva solicita sugerencias al personal sobre las mejoras en los procesos empresariales y las revisa para ver si podrían hacer cambios en la empresa.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, la directiva realiza revisiones aleatorias de las actividades en áreas concretas de la empresa con el objetivo de comprobar si los procesos y procedimientos siguen siendo aptos para su propósito.

La directiva tiene perspectivas de futuro con el objetivo de identificar nuevas tecnologías o ideas que puedan mejorar el negocio. Por ejemplo, se considera que el uso de macrodatos mejora la eficiencia de la empresa y el rendimiento en materia de seguridad.

4.7 M: Mejoras

Objetivo

La organización debe desarrollarse conforme pasa el tiempo, ya que, si no lo hiciera, se estancaría y se volvería conformista. A largo plazo esto tendrá consecuencias en la gestión de la seguridad. La organización debería adoptar una filosofía de aprendizaje a partir de sus propios errores y los de los demás para poder mejorar sus controles de gestión de la seguridad. La filosofía tras la mejora consiste en que la organización tenga un enfoque progresista, trate de predecir los cambios en el futuro y garantice que, cuando estos tengan lugar, se desarrolle el SGS de una manera positiva.

Notas introductorias

Una organización puede mejorar aprendiendo de sus propias investigaciones de accidentes e incidentes (lo que incluye percances y acontecimientos peligrosos), así como también de otros eventos que ocurran en el sector ferroviario u otros sectores de la industria. Las organizaciones también deberían investigar posibles incidentes con el mismo rigor con el que investigarían un accidente para saber lo que hubiera podido ocurrir, cómo tuvo lugar la situación y cómo se podría evitar un suceso similar. Los resúmenes de las investigaciones y sus resultados se deben compartir en toda la organización y, en la medida de lo posible, con otras organizaciones similares. Las organizaciones deben ser proactivas a la hora de aprender a mejorar, no solo de accidentes e incidentes, sino también de cualquier otra fuente de información disponible que sea pertinente, como las supervisiones y las auditorías o las experiencias de otros que puedan servirles para mejorar.

4.7.1 M1: Aprendizaje de los accidentes y los incidentes

Durante la investigación de accidentes e incidentes se debe revisar el rendimiento del sistema de gestión de la seguridad antes del suceso y determinar qué partes del sistema funcionaron bien y qué áreas necesitan mejorar, incluidas las lecciones extraídas del rendimiento humano. La organización también debería aprender de los resultados de las investigaciones realizadas por el organismo nacional de investigación (NIB), otros NIB de la UE y de las investigaciones de incidentes y accidentes de todo el mundo.

Nivel 1: Elementos básicos

Hay pocas pruebas de que las investigaciones sean eficaces y la cultura de la organización consiste en echarle la culpa a alguien. No se aprende de las investigaciones de incidentes que ocurren fuera de la organización o en otras industrias. La aptitud de las personas que llevan a cabo las investigaciones es cuestionable.

Hay pocas pruebas, o ninguna, de que la participación del ser humano en un accidente o incidente se tenga en cuenta de la manera adecuada.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 2: Superación

Los incidentes se investigan, pero hay pocas directrices sobre cómo o qué investigar.

Se investigan las causas inmediatas.

La variedad de incidentes que se investigan se limita en gran medida a los accidentes y las recomendaciones inferidos en investigaciones, las cuales limitan a evitar que vuelva a ocurrir lo mismo. No identifican áreas donde es necesario seguir mejorando.

Se intenta aprender de accidentes que han tenido lugar en otras áreas de la industria.

El personal que lleva a cabo la investigación ha recibido formación, pero no forma parte de un sistema de gestión de competencias eficaz.

Se sabe que los factores humanos influyen en los accidentes e incidentes y se intenta analizar esto en la investigación, pero a menudo se abandona cuando la directiva da el visto bueno a los informes.

La organización cumple las exigencias mínimas de cumplimiento legal que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, hay medidas estándares que determinan cuándo y dónde se llevan a cabo las investigaciones.

Se investiga la causa principal de los incidentes y también se llevan a cabo investigaciones después de estos.

El personal ha recibido formación exhaustiva sobre la investigación de accidentes e incidentes y forma parte del sistema de gestión de competencias.

Los factores humanos de accidentes e incidentes son un aspecto estándar del proceso de investigación. La directiva los considera tan importantes como otras causas de un suceso y trata de solucionar los problemas que surjan.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, la calidad de la investigación da lugar a recomendaciones que pueden aplicarse tanto dentro como fuera de la organización.

La variedad de incidentes que se investigan incluye, cuando corresponde, interrupciones en el trabajo y ocasiones en las que no se logran los resultados esperados.

Los altos cargos son conscientes de los resultados de las investigaciones y de las recomendaciones y lo organiza todo para que se implementen según corresponda.

Se estudian las recomendaciones a raíz de investigaciones de incidentes en otras empresas ferroviarias o empresas fuera de la organización para ver si hay resultados relevantes para la empresa.

La organización quiere aprender lecciones sobre factores humanos de otras investigaciones dentro de la industria ferroviaria, así como de fuera de esta, y tratarlas dentro de su SGS.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, se comprenden las consecuencias que pueden tener los resultados de las investigaciones de otras organizaciones.

La organización quiere aprender de los incidentes cambiando las prácticas en todo el negocio.

Los altos cargos participan en la divulgación de su propia experiencia a otras empresas del sector ferroviario y de fuera de este, y actúan a raíz de las lecciones extraídas de otras empresas ferroviarias u otras industrias.

La organización quiere transmitir las lecciones sobre factores humanos que aprende de los accidentes e incidentes a sus socios, proveedores, contratistas, etc.

4.7.2 M2: Mejora continua

La organización debe demostrar que quiere mejorar en todo momento a partir de sucesos, relaciones con autoridades reguladoras y otras maneras. Durante la supervisión, se espera que la organización demuestre tener un proceso para identificar e implementar cambios positivos en sus SGS, incluso mediante la estrategia de mejora continua para su cultura de la seguridad. Las medidas correctivas consisten en definir, asignar y finalizar las acciones que se consideran necesarias tras la supervisión, investigación, auditoría y revisión.

Nivel 1: Elementos básicos

A pesar de los procesos y procedimientos del SGS, la supervisión, auditorías y revisiones no dan lugar a ningún cambio, o a muy pocos, ya sea porque no se llevan a cabo o porque la organización no continúa haciéndolas.

La organización está por debajo del nivel mínimo de cumplimiento que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

Sin duda, habrá incidentes y accidentes: predomina la cultura fatalista. No hay una estrategia real para seguir mejorando la cultura de la seguridad. Las causas son siempre errores humanos y no se hace nada por investigarlos. El sistema no es justo, ya que, a menudo, se culpa al personal que se ha visto implicado en los incidentes o accidentes. Por lo general, la directiva y los empleados no están interesados en la seguridad y pueden utilizarla como base para otras alegaciones como el salario, el horario laboral, etc.

Nivel 2: Superación

Los resultados sencillos a raíz de supervisiones, investigaciones, auditorías y revisiones dan lugar a acciones y cambios sencillos en los niveles bajos del sistema de gestión de la seguridad. Se intentan investigar los problemas subyacentes de la organización mediante una revisión sistemática de la información obtenida a partir de supervisiones, investigaciones y auditorías.

La organización cumple las exigencias mínimas de cumplimiento legal que se espera del titular de un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad.

El departamento de seguridad se considera el responsable de la seguridad, pero la directiva dedica tiempo y esfuerzo a la prevención de incidentes y accidentes desde que sabe que se pueden evitar. Hay una estrategia para la mejora continua de la cultura de la seguridad y esta cubre las áreas generales correctas. Sin embargo, las medidas correctivas tratan principalmente errores humanos de los empleados con sanciones u otros métodos para reducir los comportamientos peligrosos, ya que se consideran las causas de los incidentes y accidentes. El rendimiento en materia de seguridad se mide con indicadores rezagados, como lesiones con pérdida de tiempo, lesiones médicas, descarrilamientos, paso de señales en situación de peligro, etc. La organización tiene más incidentes y accidentes serios que la competencia.

Nivel 3: Consistencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 2, hay un proceso para garantizar que las medidas necesarias identificadas a partir de supervisiones, auditorías y revisiones se implementen y que estas identifiquen a los responsables de tales medidas, así como los periodos para llevarlas a cabo.

Hay procedimientos en vigor para supervisar la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la seguridad que tienen en cuenta el marco establecido en el método común de seguridad correspondiente y, además, ofrecen resultados consistentes.

Se llevan a cabo medidas correctivas en todos los niveles del sistema de gestión de la seguridad.

La directiva reconoce que los incidentes y accidentes los causan diferentes factores, algunos de los cuales surgen de las decisiones de la misma directiva. Se investigan los incidentes y accidentes serios y ha comenzado un proceso sistemático para aprender lecciones. Hay una estrategia consistente para la mejora continua de la cultura de la seguridad que está bien elaborada y es posible evaluarla de manera apropiada para conseguir el éxito.

Nivel 4: Previsión

Además de cumplir las definiciones del Nivel 3, hay mecanismos para hacer un seguimiento del progreso y la clausura de las medidas correctivas.

Las medidas correctivas están vinculadas con los objetivos establecidos en el sistema de gestión de la seguridad.

Los resultados de los objetivos de seguridad y la planificación, la evaluación de riesgos, la participación del personal y otras entidades, la información y las comunicaciones, la supervisión, las auditorías, la revisión de la gestión y el aprendizaje de los accidentes e incidentes se utilizan como base para desarrollar estrategias y planes para una mejora continua.

Se analizan las causas principales de los incidentes y accidentes, y se admite que la mayoría proviene de las decisiones de la directiva. Se entiende que todo el mundo es responsable, no solo de su propia seguridad, sino también de la de sus compañeros. La directiva y los empleados se tratan con respeto y hay un enfoque sistemático para garantizar la equidad. Se fomenta un estilo de vida saludable y se supervisan los accidentes no laborales. La estrategia para la mejora continua de la cultura de la seguridad sigue las buenas prácticas con unos objetivos realistas y cuantificables.

Nivel 5: Excelencia

Además de cumplir las definiciones del Nivel 4, como medida correctiva, la directiva revisa los procesos similares fuera del área inmediata donde tuvo lugar el accidente para detectar si hay irregularidades parecidas y saber si se deben hacer cambios.

La prevención de incidentes y accidentes que causen daños físicos o psicológicos a los empleados o a terceros es una prioridad en la organización. Durante años, la organización no ha sufrido ningún incidente o accidente digno de quedar registrado, pero tampoco se ha vuelto conformista. Continuamente se supervisa que la organización y sus actividades no se vuelvan conformistas y se toman medidas para evitar que esto pase. La organización aplica una serie de indicadores avanzados para supervisar el rendimiento. Los compañeros consideran que la estrategia para la mejora continua de la cultura de la seguridad está a la cabeza del sector, ya que sigue las buenas prácticas de dentro y fuera del sector ferroviario.

Anexo: Guía de los niveles

Niveles de madurez	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Título	Elementos básicos	Superación	Consistencia	Previsión	Excelencia
Definición breve	<p>En este nivel, la organización que se evalúa cuenta con un sistema de gestión de la seguridad, pero está claro que existen deficiencias que hacen que el nivel de rendimiento sea inferior al exigido para conceder un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad. Existen procedimientos e instrucciones para gestionar las actividades de seguridad, pero durante la supervisión es evidente que hay serios problemas de coherencia entre ellos. Los riesgos individuales están bajo control, sin embargo, el proceso general que lo gestiona es débil. En la práctica, la organización funciona de una forma en la que parece haber grandes inconsistencias con lo descrito en el sistema de gestión de la seguridad (SGS). La política, los procedimientos y las instrucciones parecen aplicarse de una manera que no se corresponde con la establecida en el SGS y, por lo tanto, los riesgos de las actividades</p>	<p>En este nivel, la organización funciona en el nivel de cumplimiento mínimo de la ley; es decir, el SGS tiene el nivel suficiente para que se otorgue un certificado de seguridad único o una autorización de seguridad en la etapa de la evaluación. Existe un sistema de gestión de la seguridad y se utiliza para controlar los riesgos de seguridad operacional; sin embargo, hay una falta de estructura y coordinación. El sistema es consistente en general, pero hay lagunas e incoherencias en el enfoque en diferentes áreas. La organización supera considerablemente sus responsabilidades en cuanto a seguridad, pero mínimamente. Si hubiera un solo problema importante, la organización volvería al Nivel 1, ya que la falta de concordancia entre los procedimientos y la gestión de riesgos puede convertirse en un problema considerable en caso de riesgo técnico, de funcionamiento o</p>	<p>El sistema de gestión de la seguridad se ha desarrollado para crear un enfoque sistemático y consistente para la gestión del riesgo. Todos los elementos están en vigor y pleno funcionamiento, y se tienen en cuenta todos los aspectos en cuanto a seguridad. Se plantea mejorar la cultura de la seguridad dentro de la organización. Aunque la organización es consistente, no intenta anticiparse a los riesgos y la cultura de seguridad no se ha desarrollado lo suficiente como para respaldar por sí misma el proceso de gestión de riesgos. La lucha contra incendios ha dado paso a un enfoque más estudiado para la gestión de riesgos, pero no haría falta mucho (por ejemplo, no administrar los procesos o procedimientos clave a medida que pasa el tiempo) para que la organización vuelva al nivel de superación.</p>	<p>Además de cumplir los elementos del Nivel 3, el sistema de gestión de la seguridad gestiona los riesgos de manera proactiva constantemente. En este nivel, la organización supervisa los elementos que pueden causar riesgos y actúa con antelación para evitar incidentes peligrosos. La organización está comprometida con el desarrollo de una cultura de la seguridad, al igual que el personal se compromete con la empresa a gestionar la seguridad de manera coherente y con carácter anticipativo. En este nivel hay un gran liderazgo en la directiva de la organización y, además, el personal respeta y cree en el enfoque de esta. Se invierte mucho esfuerzo en las revisiones periódicas del rendimiento y en comprender la naturaleza de los riesgos a los que se enfrenta la organización y las medidas que se pueden tomar al respecto.</p>	<p>Además de cumplir los elementos del Nivel 4, el sistema de gestión de la seguridad está constituido de una manera que permite la mejora continua. La organización busca oportunidades constantemente para mejorar la seguridad y desarrollar positivamente su cultura de la seguridad gracias a información tanto del sector ferroviario como de sectores ajenos. La organización compara su propio rendimiento con el de otras, tanto dentro del sector ferroviario como fuera de él. Existen pruebas de que la organización es consciente de los problemas que tiene o puede tener en el futuro y trata de resolverlos a través del SGS de forma activa. En este nivel, la organización confía en su capacidad para gestionar los riesgos a los que se enfrenta, va un paso más allá para formar a aquellos con los que tiene relación y busca aprender de otros campos que se pueden incorporar al negocio. La seguridad es una parte integral de los negocios de la organización.</p>

	<p>de la organización o sus contratistas no se controlan necesariamente de la forma adecuada. En este nivel, la ANS debería considerar la adopción de medidas para hacer que la organización vuelva a cumplir la ley (ver la guía para el cumplimiento de la normativa de la Agencia para obtener más información sobre cómo podría funcionar este proceso).</p>	<p>de la organización. Algunas áreas dentro del negocio tienen mejor rendimiento que otras en la gestión de la seguridad. Son las personas que trabajan para la organización las que controlan los riesgos, no el diseño del SGS. Un enfoque de lucha contra incendios para la gestión de riesgos es la situación normal que hace que la empresa funcione solo en caso de accidentes o incidentes, en lugar de tomar medidas proactivas para prevenirlos.</p>			
--	--	---	--	--	--

