

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN Y MONITOREO DE LOS
PROCESOS CLAVE DEL ORGANISMO NACIONAL DE ACREDITACIÓN PARA
UNA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA ACREDITACIÓN

TRABAJO DE GRADO

JUAN SEBASTIÁN GARAVITO ARENAS
DAVID SANTIAGO PALOMARES GUTIÉRREZ
JHORMAN JAVIER SANTAMARÍA ORJUELA

DIRECTORA
MABEL OLANO PARRA
INGENIERA INDUSTRIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D. C.

2015

Tabla de contenido

1. Glosario de términos y abreviaciones	3
2. Resumen ejecutivo	7
3. Introducción	8
4. Antecedentes	10
5. Justificación	14
6. Formulación del problema	20
7. Objetivos	21
8. Marco teórico.....	22
9. Métodos	30
10. Resultados	34
11. Conclusiones.....	34
12. Recomendaciones	117
13. Referencias Bibliográficas.....	119
14. Apéndices	123

1. Glosario de términos y abreviaciones

- IAF: Foro de Acreditación Internacional
- ILAC: Cooperación Internacional de Acreditación de Laboratorios
- IAAC: Cooperación Inter Americana de Acreditación
- OEC: Organismos de Evaluación de la conformidad
- ONAC: Organismo Nacional de Acreditación de Colombia
- MIC: Ministerio de Industria y Comercio
- SNNCM: Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología
- INM: Instituto Nacional de Metrología de Colombia
- SIC: Superintendencia de Industria y Comercio
- MLA: Acuerdo de Reconocimiento Multilateral
- MRA: Acuerdo de mutuo reconocimiento
- OTC: Obstáculos términos del comercio
- BSC: *Balanced Scorecard*
- ISO / IEC 17001: Norma que explica los requisitos que deben cumplir los organismos de la acreditación para evaluar la conformidad. (Norma ISO 17011, 2005)
- PCI: “(Perfil de capacidad interna) medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía” (Humberto Serna Gomez)
- POAM: “(Perfil de oportunidades y amenazas en el medio) medio para evaluar los factores externos que pueden afectar a la compañía” (Humberto Serna Gomez)
- EVA: “(Valor económico agregado) mide si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de utilidad.” (Canto, 2007)

- Acreditación: “Es un servicio de atestación y declaración de tercera parte sobre la competencia técnica y la imparcialidad de los organismos que evalúan la conformidad de productos y procesos con normas técnicas de mercado o con requisitos técnicos de exigencia legal.” (ONAC, La acreditación en Colombia, 2010)
- Subsistema Nacional de la Calidad (SNCA): Conjunto organizado de instituciones públicas y privadas de normas, procedimientos, e instrumentos legales y técnicos, con los que el Estado y el mercado buscan incrementar la competitividad, facilitar el comercio, ofrecer al consumidor garantías e información, proteger la vida, la salud y el medio ambiente, y promover el mayor desarrollo de la ciencia y la tecnología. (Ministerio del Gobierno, 2014)
- Acuerdo de Reconocimiento Multi-Lateral: Acuerdo entre organismos de acreditación mediante el cual reconocen las acreditaciones emitidas por cada cual. Está basado en la adecuada operación de los sistemas de acreditación de los organismos que forman parte del acuerdo y facilitan el comercio internacional al promover la aceptación regional y mundial de los certificados, registros y resultados válidos emitidos por dichos organismos. (Cooperación interamericana de acreditación IAAC, 2011)
- Certificación: Procedimiento mediante el cual un organismo da garantía por escrito, de que un producto, servicio, bien, persona o proceso es conforme a los requisitos técnicos especificados, es decir la garantía de la conformidad de los documentos normativos. (Jean-Claude Pons, 2002)

- Normalización: Proceso de formulación, elaboración, la aplicación y mejoramiento de las normas existentes que se aplican a los diferentes contextos reales, con el objeto de formarlas y ordenarlas. (Normalización y normas ISO)
- Organismo de evaluación de la conformidad: “Organismo que realiza servicios de evaluación de la conformidad y que puede ser objeto de la acreditación.” (Sistema de información sobre comercio exterior, 2015)
- Obstáculo técnico al comercio: “Una norma, una regulación técnica, o un procedimiento para evaluar la conformidad, se convierten en un obstáculo técnico al comercio si se emplean en forma que dificulten el comercio internacional, en lugar de alcanzar objetivos legítimos.” (Sistema de información sobre comercio exterior, 2015)
- Diagrama causa-efecto: También conocido como Ishikawa o Espina de pescado es un gráfico visual que permite desglosar todas las causas reales y potenciales de un problema. Este gráfico es muy usado para hacer seguimiento de control de calidad y mejorar procesos en la empresa. Esta aplicación permite hacer un análisis detallado de las causas a problemas y/o situaciones reales para llegar a soluciones específicas. (Eduteka, 2006)
- Trazabilidad: Propiedad mediante la cual se asegura la comparabilidad y fiabilidad de resultados.

Una ventaja de las MLA Y MRA es reducir los obstáculos técnicos al comercio (OTC), éste a su vez promueve que los miembros acepten, con consentimiento y mutuo acuerdo de todos los miembros, entablar negociaciones para concluir acuerdos mutuos que permitan reconocer los resultados respectivos de los procedimientos de evaluación de la conformidad, todo esto con el fin de llegar a

mutuos acuerdos satisfactorios que permitan la libre circulación del comercio de productos que se trate. (Metrocal, 2009)

- Documentación de procesos: “La documentación de procesos es una herramienta que ayuda a que el personal y la empresa en general hagan un rastreo cuidadoso de eventos significativos en la organización” (Ton Schouten, 2007)“con la finalidad de discernir con mayor precisión qué está sucediendo, cómo está sucediendo y por qué podría estar sucediendo.” (Casey, 2003)
- Evaluación: Proceso realizado por un organismo de acreditación a un OEC en un alcance específico, con base en ciertos documentos normativos para evaluar su competencia técnica. (ICONTEC, 2005)
- Testificación: Conservación de un OEC realizando sus actividades de evaluación de la conformidad establecidas en su alcance (ONAC, Lineamientos para testificación de alcances, 2014)
- Vigilancia: Evaluación periódica de la conformidad con el fin de mantener la validez de la acreditación (ICONTEC, 2005)
- Renovación: Fase de renovación del contrato entre ONAC y el OEC, por los términos referidos en el RAC-01 (ONAC, Reglas del servicio de acreditación, 2012).

2. Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo se hizo con el objetivo de proporcionar a ONAC una metodología que apoye sus procesos internos y sea de utilidad para lograr el reconocimiento internacional por parte de los organismos pares. Mediante este reconocimiento no sólo estará beneficiada la imagen de ONAC como organismo de acreditación nacional, sino también facilitará el comercio colombiano, ya que las empresas que hayan demostrado que tienen la competencia técnica y obtengan un certificado de acreditación proveniente de ONAC, podrán comercializar sus productos (entiéndase tanto bienes como servicios) en otros países, pues se les brindará a éstos el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad necesarios para tener un intercambio comercial ideal con la garantía del respaldo de una entidad reconocida internacionalmente.

Para la ejecución de este proyecto se realizó un análisis de la documentación de los procesos clave de la empresa determinando sus falencias y estableciendo planes de mejora y sistema de medición periódica de los mismos mediante el diseño de un cuadro de mando integral, que permitió obtener una visión global de la empresa. Por último se realizó el diseño de un sistema de administración del riesgo tomando como base la NTC-ISO 31000, 2011, para integrarlo en el BSC y hacerlo parte de un proceso de mejora continua en la gestión interna de ONAC.

3. Introducción

La calidad, entendida como lograr la satisfacción de los clientes internos y externos al menor costo posible, ha incrementado su importancia a través de los años y se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de las empresas para competir. Por ello las organizaciones están centrando sus esfuerzos y alineando sus estrategias en este rubro para brindarle al consumidor final una mejor experiencia (Verdera, 2013). Por esta razón, las empresas buscan ser líderes en sus ámbitos mediante la mejora de sus procedimientos internos día a día, lo cual fomenta una competencia entre ellas, que permitirá que cada una de ellas ofrezca un factor diferenciador que permita a las personas escoger la que proporcione una mejor calidad de producto que sus pares en el mercado.

La función de ONAC (Organismo Nacional de Acreditación), como organismo acreditador de Colombia, es garantizar que la competencia de los diferentes organismos certificadores; como por ejemplo ICONTEC, Bureau Veritas, centros de diagnóstico automotor, entre otros; se mantenga dentro de unas normas y reglamentos, que sean aceptados por otros países que estén bajo los diferentes MLA y que a su vez los OTC sean eliminados. Esto con el fin que el intercambio de bienes y servicios se pueda hacer de una manera más eficiente y a precios que permitan que tanto los productores como los consumidores (nacionales e internacionales) se vean beneficiados. Además ONAC como organismo de acreditación está sujeto al cumplimiento de la norma ISO/IEC 17011:2011, la cual es evaluada por pares que ya han sido reconocidos en el cumplimiento de esta (Norma ISO 17011, 2005).

El siguiente trabajo tuvo como fin diseñar un sistema documental que sirva de apoyo a ONAC (como único organismo con la potestad de acreditar en Colombia), para mejorar la

capacidad técnica y así ser reconocido en los diferentes MLA como un miembro activo y calificado en los mismos. De igual manera, se buscó que ONAC sea un marco de referencia que tenga la capacidad necesaria de influir en el comercio, economía e imagen de Colombia, frente a otros países que actualmente tienen un mayor desarrollo en la región como Argentina, Chile, México, Brasil, entre otros; inclusive lograr competir en temas de calidad con una potencia de América, como lo es Estados Unidos.

Mediante el uso de diferentes herramientas de Ingeniería Industrial se identificaron las razones por las cuales ONAC a la fecha no hace parte de los MLA y que generan obstáculos para el desarrollo de la economía colombiana y todas las empresas que buscan expandirse y abrir sus fronteras hacia otros países. A partir de este diagnóstico se seleccionaron diferentes metodologías que buscan aumentar la probabilidad de que ONAC haga parte de los MLA y garantizara que en las diferentes evaluaciones, realizadas por organismos pares, tuviera los mejores resultados.

4. Antecedentes

En un mundo en donde las fronteras entre los países están desapareciendo y las distancias entre continentes se hacen más cortas, es muy fácil acceder a productos que son producidos a miles de kilómetros de distancia, así que para tener un papel competitivo en el mercado internacional se debe buscar un factor diferenciador, y en este momento es cuando entra a hacer parte importante la calidad (Jose del Castillo Saviñon, 2013).

El primer indicio de un sistema de calidad en Colombia, se dio en el CONPES 3446 de 2006. Ahí se dieron varios fundamentos para la consecución de un sistema nacional de la calidad que funcionará bajo un enfoque sistémico, es decir, donde las diferentes actividades se deben operar de manera coordinada y articulada. De ahí nace la necesidad de modificar el arreglo institucional SNNCM. Para esto se propuso cambiar la denominación de ese sistema a, Subsistema Nacional de la Calidad y se recomendó que éste reuniera todas las instituciones públicas y privadas relacionadas con la expedición de reglamentos técnicos, normalización, acreditación, designación, evaluación de la conformidad y metrología, incluyendo nuevas entidades que debían crearse como ONAC e INM. (Jose del Castillo Saviñon, 2013).

Para el aseguramiento de la calidad y generar la competencia entre los países, la infraestructura internacional de la calidad juega un papel crucial mediante la generación de proyectos de cooperación internacional (Verdera, 2013) . A través de los años muchos países han trabajado de manera conjunta para crear un sistema que reduzca los OTC a los países que se encuentran cubiertos por estos reconocimientos; el resultado de este trabajo ha sido un Sistema Nacional de la Calidad para cada país, con el fin de garantizar tanto la

seguridad como la satisfacción de los ciudadanos y generar confianza en las transacciones comerciales (ONAC, La acreditación en Colombia, 2010)

Para unificar los conceptos de calidad y asegurar que cada país tenga una Sistema Nacional de Calidad que se oriente a la misma dirección que el de sus pares y sea aceptado por éstos, las entidades encargadas de regular el cumplimiento a nivel internacional son la ILAC y la IAF, que bajo la norma ISO / IEC 17011, aseguran que los organismos de acreditación tienen la idoneidad para evaluar a los OEC's (Cooperation, 2011).

Por un lado se encuentra ILAC, que es la máxima autoridad de laboratorios y organismos de inspección. Esta entidad provee a nivel mundial los parámetros de evaluación de la competencia y uniformidad entre los laboratorios de ensayo, clínicos y de calibración; así mismo de los organismos de inspección (ILAC, 2013).

Por otra parte se encuentra la IAF, que es la encargada de gestionar todos los acuerdos que se hagan para mejorar la aceptación de los productos y servicios en el campo de sistemas de gestión, de productos, de servicios, personal y otros programas similares de evaluación de la conformidad a través de las fronteras nacionales (Foro internacional de acreditación IAF, recuperado el 10 de abril de 2015 de: www.iaf.nu).

Además está la IAAC que tiene como principal objetivo lograr los acuerdos de reconocimiento mutuo y multilateral impuestos por ILAC e IAF, para contribuir a que los esfuerzos de América y el mundo permitan el libre comercio mediante la reducción y eliminación de las barreras técnicas del mismo. De esta forma todos los OEC's aceptados

(Los que cumplan con los reglamentos y normas de ISO) por IAAC serán beneficiados y aptos para solicitar el reconocimiento de ILAC e IAF (Calderón, 2007), con el fin de promover la cooperación entre organismos acreditadores y mejorar la calidad en productos, procesos y servicios y así brindar una mayor calidad de vida a los habitantes del continente y la sostenibilidad ambiental del mismo.

La creación de ONAC (que fue nombrado único organismo de acreditación en Colombia) mediante el decreto 1471 (2014) y que a su vez continuó con la actividad que desarrollaba la SIC en cuanto a acreditación y creación del INM en 2011, tuvo como objetivo ser el coordinador nacional de la metrología científica e industrial y ejecutar actividades que pudieran permitir la innovación y soportar el desarrollo económico, científico y tecnológico del país (ONAC, Memoria e informe de gestión, 2010).

A partir de año 2009 ONAC empezó a integrarse a los MLA por IAAC, ILAC e IAF. En IAAC, ONAC posee una participación activa, la cual le permite una constante aceptación y reconocimiento internacional; mientras que con ILAC e IAF participa como observador en los diferentes foros que se han realizado, ganando conocimiento y experiencia para avanzar con las relaciones con los organismos de otros países, pero sin ser un miembro activo. (ONAC, Memoria e informe de gestión, 2010)

Como organismo de acreditación, ONAC tuvo que realizar la implementación de la ISO/IEC 17011, donde adecuó todos sus recursos para cumplir con dicha norma. Contó con la asistencia técnica de un experto asignado por el Ministerio de Comercio, Industria y

Turismo en cooperación con la Unión Europea (ONAC, Memoria e informe de gestión, 2010).

5. Justificación

Con el fin de ser una organización más competitiva a nivel mundial, ONAC busca ser parte integral de la IAAC, ILAC e ILAF, siendo signatario de los MLA y con el objetivo de ser pionero en la administración del riesgo entre los organismos de acreditación en Latinoamérica y brindarle más oportunidades al mercado colombiano en el exterior.

En comparación al plano internacional, ONAC tiene el reconocimiento frente a la IAAC en pruebas y calibración de laboratorios únicamente, diferente a otros países de la región como Brasil, Argentina, Costa Rica, Ecuador, entre otros que cuentan con más de 5 reconocimientos en sus programas de acreditación, es decir en términos de amplitud y variedad de programas de acreditación reconocidos, Colombia se encuentra en la posición 12 entre 16 países del continente americano (Cooperación interamericana de acreditación IAAC, 2011).

ONAC, que representa a Colombia en la ILAF, es parte del 11,1% de los países que no tienen acuerdo multilaterales (MLA) reconocidos pero que son parte de este foro internacional como veedores únicamente (Foro internacional de acreditación IAF, s.f.).

La acreditación internacional ofrece la máxima fiabilidad que puede ofrecer un organismo en sus servicios en cualquier parte del mundo y debido a la globalización, se hace necesario ser competitivo y aceptado en cualquier parte del planeta. Por eso ONAC debe procurar otorgar a los productos y servicios colombianos herramientas para ser más competitivos y que así puedan ser reconocidos y aceptados en cualquier parte del mundo.

Otro aspecto que puede mejorar un país al tener un sistema nacional de calidad es su P.I.B (debido a su efecto en la reducción de costos y asimetrías entre la oferta y la demanda, especialmente en el caso de transacciones con mercados internacionales). Se han realizado diversos estudios en países de la Unión Europea que establecen una clara conexión a nivel macroeconómico entre normalización, crecimiento de la productividad, el comercio y el desarrollo económico en general (Uria, 2013).

Sólo para normalización, el impacto de las normas sobre el crecimiento del P.I.B oscila entre el 0,9% y el 1%. Según estudios realizados en diversos países de la Unión Europea: el 1% para Alemania (estudio desarrollado por DIN), el 0,9% para España (estudio desarrollado por el Instituto de Estudios Económicos), el 0,8% para Francia (estudio desarrollado por AFNOR) y el 0,3% para el Reino Unido (elaborado por el Departamento de Comercio e Industria, DTI8), “lo que confirma que organizaciones como ONAC deben invertir en la calidad siendo ésta rentable no sólo en términos sociales, sino también en beneficios económicos para el país” (Uria, 2013).

Otra consideración a tener en cuenta es la variedad de normas: Colombia es el 4to país latinoamericano con más normas técnicas (ICONTEC, 2005) en la región, pero muchas de ellas no son reconocidas en el ámbito internacional, lo que impide que sea competitivo y demuestra que la amplitud de normas no necesariamente muestra la efectividad de las mismas en el mercado (Castro, 2013).

Para citar algunos ejemplos que demuestran la competitividad de la región, Brasil tiene más del 50% de sus servicios en acuerdos multilaterales mientras que Colombia sólo el 20%.

Chile por su parte ofrece más de 25 cursos para formación a expertos en sistemas de gestión y calidad, en Colombia son muy pocos los expertos que pueden dar veredictos sobre acreditación a nivel internacional y por eso se recurre a traer expertos de otros países (AENORChile, 2015).

Ya en el contexto interno de ONAC, por ser la imagen de la Calidad en Colombia debe tener un riguroso cumplimiento de las fechas establecidas de cada uno de los procesos que son ejecutados periódicamente como: otorgamientos, renovaciones, vigilancias, testificaciones y complementarias; teniendo en cuenta que a corto plazo 7 diferentes evaluadores provenientes de organismos pares de Argentina, Chile, Estados Unidos, además del presidente de la IAF, vienen a evaluar cada uno de estos procesos (incluyendo todos los procesos de apoyo a éstos) y el correcto cumplimiento de los mismos en Organismos Certificadores de Producto y Organismos Certificadores de Sistemas de Gestión. Se realizó el levantamiento de información correspondiente al proceso de testificación el 2 de marzo de 2015, con los resultados obtenidos en las tablas A1 y A2 (ONAC, Levantamiento interno de información, 2015).

Mediante estas tablas se evidencia que para el año 2015 se deben hacer un total de 128 testificaciones, de éstas, 14 quedaron pendientes del año 2014 (debido a la falta de personal calificado y/o el mal flujo de la información) y debían hacerse antes del 31 de marzo del año 2015 (aún están pendientes 2 por programar). Otro factor que se puede evidenciar es que se tienen 5 evaluaciones ejecutadas de las cuales ninguna tiene informe, porque no se ha establecido quién es el responsable de recibir los informes y notificar su existencia. Teniendo en cuenta que para continuar los procesos y dar una respuesta por parte del

comité estos informes son indispensables para determinar qué actividades se deben seguir posterior a haber finalizado la evaluación (ONAC, Levantamiento interno de información, 2015).

En el escenario del año 2015, se deben hacer 114 testificaciones, de las cuales solamente se han programado 4, 10 están vencidas, ya que el OEC envió respuesta y ONAC no contestó de manera oportuna, y todavía faltan 64 por programar, ya sea porque no se cuenta con los recursos necesarios o porque el intercambio de información entre ONAC y los OEC's no son óptimos. Por ende las respuestas por partes de los OEC's no son lo suficientemente concretas para realizar la programación (ONAC, Levantamiento interno de información, 2015).

Además el día 27 de febrero de 2015 se realizó un estudio del estado actual de algunos procesos (renovaciones, vigilancias, ampliaciones, extraordinarias y complementarias), que tenían fechas de ser ejecutados desde octubre del año 2014 en donde la documentación es vital para llevar una trazabilidad de cada proceso. Los documentos requeridos en dichos procesos son los mismos, ya que requieren la misma secuencia y registro, con un total de 19 documentos por proceso; en promedio se encuentran extraviados entre 7 y 8 documentos por procesos evidenciando que documentos son en las tablas A2, A3, A4, A5 y A6.

Cada documento registra el estado del proceso en cada actividad, por lo cual se hace imposible hacer un seguimiento a los procesos y determinar las causas de sus retrasos. Esto quiere decir que dentro de los 34 procesos que se iniciaron a partir de octubre del 2014, sólo ha llegado a manos de ONAC el 41% de los documentos necesarios para realizar un

correcto seguimiento a cada uno de los organismos y tomar decisiones sobre el estado que deberían tener. Además 2 de estos 34 organismos no se les tiene ningún documento con datos actualizados (ver tabla A4) (Gestión de clientes ONAC, 2014).

Mediante la Tabla A7 se observa cómo se ha ejecutado el proceso de otorgamiento de los OCS's a través del año 2014, tomando como referencia a aquellos que realizaron el pago, se hace evidente mediante las gráficas B1, B2, B3 y B4 que a medida que transcurre el año y se acumulan procesos de meses anteriores la finalización exitosa de los procesos disminuye significativamente en un 75% para los organismos que realizaron su pago en enero y febrero y un 33 % y 17%, en agosto y septiembre respectivamente, teniendo en cuenta que se estima que el tiempo para emitir una decisión acerca del otorgamiento es de 3 meses, no se deben tener en cuenta octubre, noviembre y diciembre (Gestión de clientes ONAC, 2014).

En la Gráfica B5 y B6 se describieron las causas principales, mediante la recopilación de la información suministrada en los anexos A y B, de no conformidades en contra de ONAC, siendo éstas métodos, personas, recursos y comunicación. Evidenciando dentro de las mismas qué factores han sido determinantes en el incumplimiento de los procesos y los requisitos mínimos exigidos por el auditor (Gestión de clientes ONAC, 2014).

Los resultados de las auditorías internas desde el año 2012 al año 2014 que debe realizar un organismo de acreditación de manera periódica según la norma ISO/IEC 17011, se ilustran en la Gráfica B7; donde se evidencia la cantidad de no conformidades levantadas año a año en contra de ONAC; en donde aumentaron del año 2013 a 2014 en un 55%, además de las

preocupaciones (que pueden llegar a ser no conformidades) aumentaron de 1 a 9 y los comentarios a los procesos se mantuvieron constantes (Gestión de clientes ONAC, 2014).

6. Formulación del problema

Con base en la información presentada en los ítems anteriores, se puede establecer la siguiente pregunta:

¿Qué metodología fundamentada en herramientas de Ingeniería Industrial puede ser adecuada para ONAC, con el fin de asegurar una mejor ejecución en sus procesos internos, disminuyendo el efecto de la incertidumbre y los contratiempos, brindando a los responsables en la organización un panorama claro del estado actual de la compañía y la dirección a la cual se quiere encaminar para mejorar la imagen nacional e internacional?

7. Objetivos

- **Objetivo general**

Diseñar una metodología que se incorpore de manera integral a los procesos en ONAC, mejore el control de los procesos internos y contribuya a la aceptación del mismo en los acuerdos de reconocimiento multilateral (MLA).

- **Objetivos específicos**

- Realizar la caracterización y documentación de los procesos clave a diferente nivel para tener un marco de referencia que contribuya a la mejora continua.
- Diseñar el cuadro de mando integral que permita monitorear el cumplimiento de sus objetivos.
- Diseñar un modelo para la gestión del riesgo, tomando como base la NTC-ISO 31000, 2011, que brinde apoyo dentro de los procesos con su correcta ejecución minimizando el margen de error en éstos y proporcionando una continuidad de negocio más estable.
- Determinar la viabilidad del proyecto mediante un análisis financiero.

8. Marco teórico

- Gestión por procesos

Es una metodología que lleva a un control avanzado de la gestión de la calidad, ya que se vuelve una herramienta que orienta todos los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de la empresa porque permite desplegar todos los procesos clave que son transversales y generan la integración de toda la organización para que las coordinaciones de ONAC trabajen paralelamente (José Antonio Pérez de Velasco, 2013).

- Caracterización de procesos

Es la descripción de los factores principales del proceso que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de ONAC. Para caracterizar un proceso, se clasifica desde lo más general a lo más específico describiendo cada actividad involucrada en el proceso. (Universidad Nacional de Colombia, 2008).

- Representación gráfica de procesos

Mediante una serie de símbolos estandarizados, se grafica un proceso de manera que sea más fácil de entender. Por un lado conlleva una amplia comunicación acerca del proceso, y por el otro requiere que los interesados estén familiarizados con los símbolos teniendo en cuenta que la documentación de procesos en ONAC no es un actividad que se realice de manera frecuente (José Antonio Pérez de Velasco, 2013).

- NTC-ISO 31000, 2011

Es una norma para la administración del riesgo que proporciona todos los principios y lineamientos que debería seguir una empresa, sin importar que actividad realiza o si su naturaleza es pública, privada, o mixta como el caso de ONAC. Esta norma es aplicable a lo largo de la vida de la organización (NTC ISO 31000, 2011).

Además incluye cualquier tipo de riesgo sin importar su índole o su naturaleza, generando consecuencias positivas o negativas. El proceso para la gestión del riesgo se incorpora a todos los procesos de la empresa de manera integral convirtiéndose en una herramienta y no en un proceso independiente (NTC ISO 31000, 2011).

Aunque esta norma no tiene actualmente fines certificables ni de reconocimiento, para ONAC tiene como consecuencia que los factores críticos sean eliminados, disminuidos o modificados al punto que estén dentro de un intervalo de tolerancia admisible (NTC ISO 31000, 2011).

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 31000 RESUMEN

Aunque esta norma suministra directrices genéricas, no se pretende promover la uniformidad de la gestión del riesgo en todas las organizaciones. Será necesario que el diseño y la implementación de planes y marcos de referencia para la gestión del riesgo tomen en consideración las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, contexto, estructura, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios o activos, y las prácticas específicas empleadas.

Se pretende que esta norma sea utilizada para armonizar los procesos de la gestión del riesgo en las normas existentes y futuras. Suministra un enfoque común en apoyo de las normas que tratan con riesgos, sectores específicos, o ambos, y no reemplaza a tales normas.

Esta norma no está destinada para fines de certificación.

- Mapeo Estratégico

“Herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su plan estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos” (Aguilera, 2012).

Actualmente ONAC busca el reconocimiento internacional y para ello todos los miembros de la organización deben tener claros sus procesos internos o por lo menos conocer cuáles son más representativos y cuáles afectan a su área de manera directa. Con base a estas pautas, una documentación de procesos clara y completa puede redefinir una herramienta que muestre el alcance de las áreas de la organización y cómo éstas intervienen en la consecución del objetivo en común de ONAC: alcanzar los objetivos a corto y largo plazo mediante la definición de una estrategia global.

- DOFA

Esta sigla significa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y permite hacer un profundo análisis de las estrategias, de la posición en que se encuentra la empresa en el mercado, de la dirección que está tomando y de los negocios a cerrar (Universidad nacional de Colombia, 2015).

Esto se hace con el fin de saber cómo está ONAC mediante un análisis interno y externo, y a partir de ahí crear unas estrategias para mejorar y gestionar el plan global de la compañía a corto y largo plazo.

- Indicadores de Gestión

“Son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso” (Institución universitaria de Envigado, 2015). Con el fin de controlar y dar seguimiento a los objetivos que se esperan cumplir en cada ámbito de la empresa, unos indicadores definidos y contextualizados con la realidad permitirán a ONAC saber qué acciones tomar para lograrlos.

- **Análisis financiero**

“Sirve para interpretar la información contable de la organización y poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la misma. Dentro de un proyecto es importante mostrar si es viable económicamente para una empresa y determinar si es conveniente invertir en ello, mostrando la rentabilidad que le puede generar en el futuro” (Gerencie.com, 2013).

- *Balanced Scorecard*

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de indicadores con base en ciertas perspectivas: financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El beneficio principal de su implementación es convertir los objetivos estratégicos en acción, lo que puede generar una mayor rentabilidad y una creación de valor en el tiempo (Institución universitaria de Envigado, 2015).

La implementación del *Balanced ScoreCard* va a permitir coordinar y enlazar la función de la empresa con las estrategias y objetivos de la dirección y dicho hilo conductor se va a

medir mediante indicadores que van a lograr convertir a la compañía en un sistema de comunicación, información y formación coherente y clara (Barla, El cuadro de mando integral, 2015).

- Mapa de procesos

El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Para la caracterización de procesos se pretende usar esta herramienta con el fin de tener una identificación de procesos clave, estratégicos y de soporte, planificación estratégica y establecimiento de políticas bien definidas (Soluciones SIG, s.f.).

- Matriz de priorización

Es una herramienta para evaluar opciones basándose en una determinada serie de criterios explícitos que el grupo ha decidido que es importante para tomar una decisión adecuada y aceptable.

La implementación de esta herramienta permitió al grupo identificar los procesos clave de la empresa como base para el desarrollo del proyecto (consultores, 2015).

- Diagramas ANSI

“Los diagramas ANSI (instituto americano de estandarización nacional) son una herramienta que recoge de forma completa y detallada cada uno de los pasos que integran un procedimiento” (Yadira, 2011).

Los diagramas gráficos ayudan a que los miembros de la organización tengan claro los pasos de cada procedimiento y se pueda crear una gestión documental que brinde al recurso humano de la empresa documentación completa de los procesos para que toda la organización este alineada hacia un mismo objetivo. Teniendo esa información detallada y completa es más fácil para todos dar nuevas ideas y planes de acción que ayuden al mejoramiento continuo de la organización.

- Matriz de riesgos

“Es una descripción organizada y calificada de las actividades y sus controles, que permite registrar los mismos en apoyo al gerenciamiento diario de los riesgos. Cobra real importancia cuando los datos a incorporar tienen un grado aceptable de confiabilidad” (SIGWEB, 2015).

Para poder diseñar los formatos de gestión de riesgos de ONAC se usó esta herramienta que permitió, con base en datos de personas de la organización y terceros, tener una visión clara de cómo actuar en caso de que se identifique un riesgo y como este puede afectar el funcionamiento interno de la empresa. Es de vital importancia porque son el soporte del proyecto como tal.

- Valor presente Neto (VPN)

Este indicador financiero es el “excedente que queda para un inversionista después de haber invertido y el costo de oportunidad de los recursos destinados” (Indicadores de evaluación de Inversiones, 2105).

- Tasa interna de retorno (TIR)

“Es el indicador que permite hacer el criterio de decisión entre aceptar o rechazar un proyecto, es decir, es la tasa de descuento límite antes de que el VPN se vuelva 0”

(Indicadores de evaluación de Inversiones, 2105).

- Beneficio/costo

Es el cociente entre los ingresos generados por el proyecto y los gastos necesarios para su instalación y operación (Indicadores de evaluación de Inversiones, 2105).

Estos indicadores financieros son los criterios principales que son usados para medir la viabilidad de un proyecto cualquiera, por eso es indispensable que el proyecto tenga una justificación económica para que sea más atractivo y fácil de implementar.

9. Métodos

Título: DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN Y MONITOREO DE LOS PROCESOS CLAVE DEL ORGANISMO NACIONAL ACREDITACIÓN (ONAC) PARA UNA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA ACREDITACIÓN				
Objetivo General				
Diseñar una metodología que se incorpore de manera integral a los procesos en ONAC, que mejore el control de los procesos internos y contribuya a la aceptación del mismo en los acuerdos de reconocimiento multilateral (MLA)				
Objetivos Específicos	Actividades Principales	Herramientas	Materias	Entregables
Realizar la caracterización y documentación de los procesos clave a diferente nivel para tener un marco de referencia que contribuya a la mejora continua	Identificar los procesos de ONAC	levantamiento de datos y procedimientos del sistema de gestión	Procesos industriales, Control Avanzado de Procesos e Ingeniería de Procesos	Caracterización de los procesos
	Identificar los procesos clave	Descriptivo de actividades	Gestión de Calidad, Control Avanzado de Procesos e Ingeniería de Procesos	
	Caracterizar los procesos clave	Matriz de priorización	Gestión de Calidad y Factores Humanos	
	Diagramar procesos clave actuales	Diagramas ANSI, VISIO y Bizagi	Procesos industriales, sistemas de información e ingeniería de procesos	
Diseñar el cuadro de mando integral que permita monitorear el cumplimiento de sus objetivos	Diagnóstico de la empresa	POAM - PCI - DOFA	Gestión de la Cadena de Suministro	Cuadro de mando integral
	Establecer las perspectivas	Mapa estratégico	Gestión de la Cadena de Suministro	
	Establecer <i>Balanced Scorecard</i>	Mapa estratégico	Gestión de la Cadena, Logística e Ingeniería de Procesos	
	Desarrollar indicadores	Indicadores de Gestión	Gestión de la Cadena de Suministro	
	Desarrollar plan de acción por indicador	<i>Balanced Scorecard</i>	Gestión de Calidad y Gestión de la Cadena de Suministro	

Diseñar un modelo para la gestión del riesgo, tomando como base la NTC-ISO 31000, 2011, que brinde apoyo dentro de los procesos con su correcta ejecución minimizando el margen de error en éstos, proporcionando una continuidad de negocios más estable	Establecer un marco de referencia de riesgo	ISO 31000	gestión de calidad	Modelo del diseño de la gestión del riesgo
	Diseñar la metodología para la gestión del riesgo	ISO 31000	gestión de calidad	
	Diseñar formatos para las etapas de gestión del riesgo	Matriz de riesgos, impacto y frecuencia e ISO 31000	factores Humanos y gestión de calidad	
	Aplicar la metodología para la gestión del riesgo	Diagrama de Pareto	gestión de calidad	
	Análisis del tratamiento del riesgo	Diagramas propuestos, aplicación de la metodología para gestión del riesgo	Ingeniería de procesos, control avanzado de procesos y procesos industriales	
Determinar la viabilidad del proyecto mediante un análisis financiero	Realizar un análisis de los balances y la información financiera de la empresa	Indicadores financieros, análisis vertical y horizontal	Contabilidad Financiera e ingeniería económica y financiera	Flujo de caja proyectado con el análisis de la viabilidad financiera
	Identificar todos los costos y gastos del proyecto		Contabilidad financiera	
	Identificar tasa de oportunidad	Costo de oportunidad	Preparación y Evaluación de Proyectos e ingeniería económica y financiera	
	Verificar viabilidad económica del proyecto	VPN, TIR	Preparación y Evaluación de Proyectos	

Para el levantamiento de la información y la retroalimentación acerca del avance de cada objetivo con las personas a cargo de cada actividad en la empresa se realizó mediante las siguientes actividades: Para el desarrollo, validación y culminación del presente trabajo se contó con la participación del personal de ONAC, quienes siempre suministraron la información y se presentaron dispuestos a colaborar, en gran parte, porque reconocían el gran impacto del estudio; además se realizaron las tareas descritas a continuación:

Realizar la caracterización y documentación de los procesos clave a diferente nivel para tener un marco de referencia que contribuya a la mejora continua

Para la identificación de los procesos, procesos clave y diagramación de los mismos se realizó por medio del análisis de los procedimientos documentados en el “*site*”, en donde se cargan todo los documentos del sistema de gestión. Para el proceso de cierre comercial del servicio se realizó el levantamiento y documentación del proceso mediante el apoyo del director de gestión desarrollo y mejora y el profesional de servicio al cliente quien es la persona responsable del proceso.

Diseñar el cuadro de mando integral que permita monitorear el cumplimiento de sus objetivos

Para la obtención de los datos a ser usados en el diagnóstico de la empresa, el director de gestión, desarrollo y mejora autorizó al personal a su cargo suministrar los cuadros de control, informes de gestión, informes de auditorías y toda información que fuera necesaria para identificar el estado actual de la compañía; posterior al diagnóstico y establecimiento del cuadro de mando integral con sus indicadores de gestión, el director de gestión,

desarrollo y mejora revisó cada indicador y su hoja de vida para un adecuada retroalimentación y corrección de ser necesaria.

Diseñar un modelo para la gestión del riesgo, tomando como base la NTC-ISO 31000, 2011, que brinde apoyo dentro de los procesos con su correcta ejecución minimizando el margen de error en éstos, proporcionando una continuidad de negocios más estable

Para el diseño de la metodología para la gestión del riesgo el director de gestión, desarrollo y mejora autorizó la capacitación de uno de los autores del presente documento en la norma NTC ISO 31000:2009 y gestión del riesgo en las empresas, dictada por el señor Libardo Polanco Cruz el 27 de junio de 2015, metodología que fue iniciada y asesorada en esta misma capacitación.

Determinar la viabilidad del proyecto mediante un análisis financiero

Se presentó y consulto con el coordinador del sistema de gestión la propuesta de la implementación de un sistema de información y sus beneficios para la ejecución de los procesos, así como los diferentes costos que se incurre al articularlo para cada parte de la organización.

10. Resultados

10.1 Realizar la caracterización y documentación de los procesos clave a diferente nivel para tener un marco de referencia que contribuya a la mejora continua.

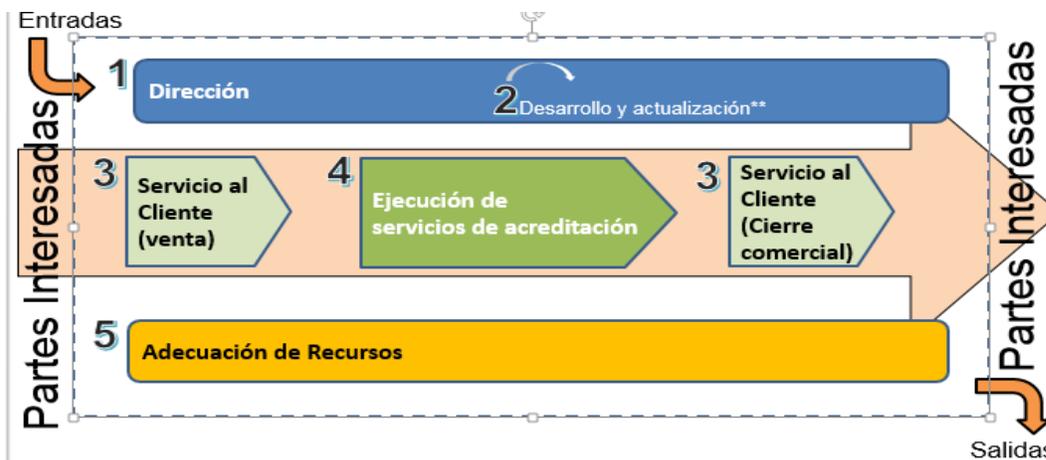
10.1.1 Identificar los procesos de ONAC

Para realizar la identificación de los procesos en ONAC se contó con el apoyo del coordinador del sistema de gestión y el profesional de desarrollo y mejora, debido a que ellos son los responsables de asegurar el buen funcionamiento y la articulación de los procesos en ONAC y por ende conocen la estructura general de los mismos (ONAC, Perfil y descripción de cargos, 2014). Una vez hecha la identificación se encontró que los procesos están agrupados por niveles dependiendo de su naturaleza (Ver Gráfico 1).

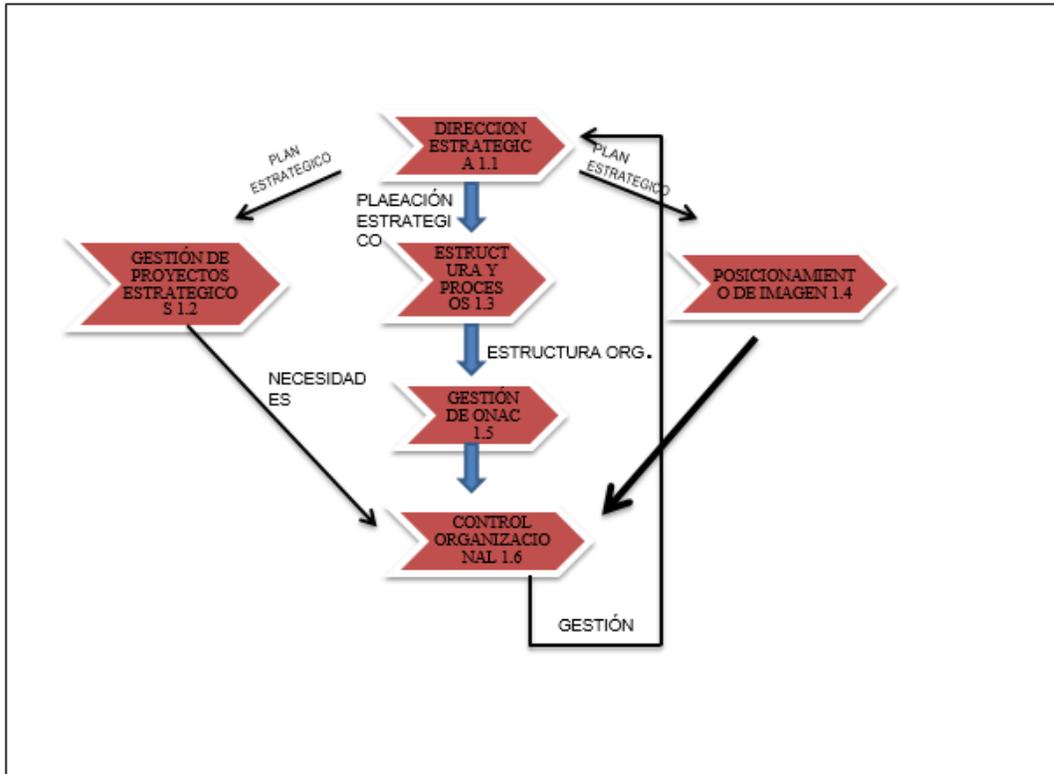
Los procesos de nivel 1, hacen referencia a los procesos gerenciales, misionales, de soporte o mejora; los procesos de nivel 2, se refieren a los procesos tácticos, es decir los que establecen los criterios y actividades del cómo se debe proceder con respecto a los objetivos estratégicos; por último se encuentran los procesos de nivel 3, que se encargan de establecer los criterios para la ejecución de servicios. (ONAC, Sistema de Gestión, 2015).

En el Gráfico 1 se pueden observar los 5 procesos de nivel 1; en primer lugar está el proceso de dirección que establece las directrices sobre el funcionamiento de ONAC, así como las estrategias para cumplir con los objetivos de la organización y la adecuada retroalimentación de estas como se puede observar en el Gráfico 2; en segundo lugar está el proceso de desarrollo y actualización que establece los procedimientos para la creación y/o

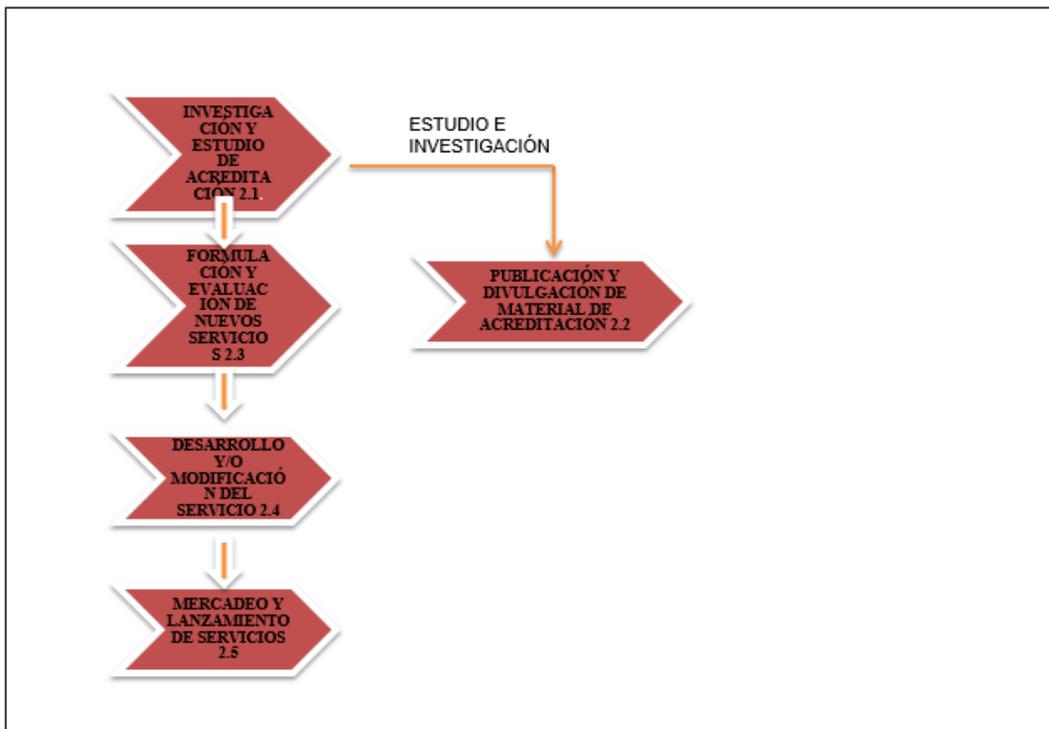
modificación de los procesos de los diferentes niveles, los procesos de nivel 2 para desarrollo y actualización se pueden observar en el Gráfico 3; en tercer lugar está el proceso de gestión de servicio al cliente que establece los procedimientos para cotizar los servicios de acreditación, el seguimiento sobre la percepción de los clientes hacia el servicio y el cierre comercial, como se ilustra en el Gráfico 4; en cuarto lugar está el proceso de ejecución de servicios de acreditación que establece las actividades correspondiente a la evolución sobre los OEC que determinan su idoneidad para la emisión de certificaciones de calidad, los procesos de nivel 2 para ejecución de servicios de acreditación se pueden observar en el Gráfico 5; Por último está el proceso de adecuación de recursos que brinda las herramientas necesarias para la adecuada ejecución de la totalidad en los procesos en ONAC, como se puede observar en el Gráfico 6.



GRÁFICA 1. Mapa de macro procesos de ONAC



GRÁFICA 2. (ONAC, Procesos de segundo nivel - Dirección, 2012)



GRÁFICA 3. (ONAC, Procesos de segundo nivel - Desarrollo y actualización, 2012)

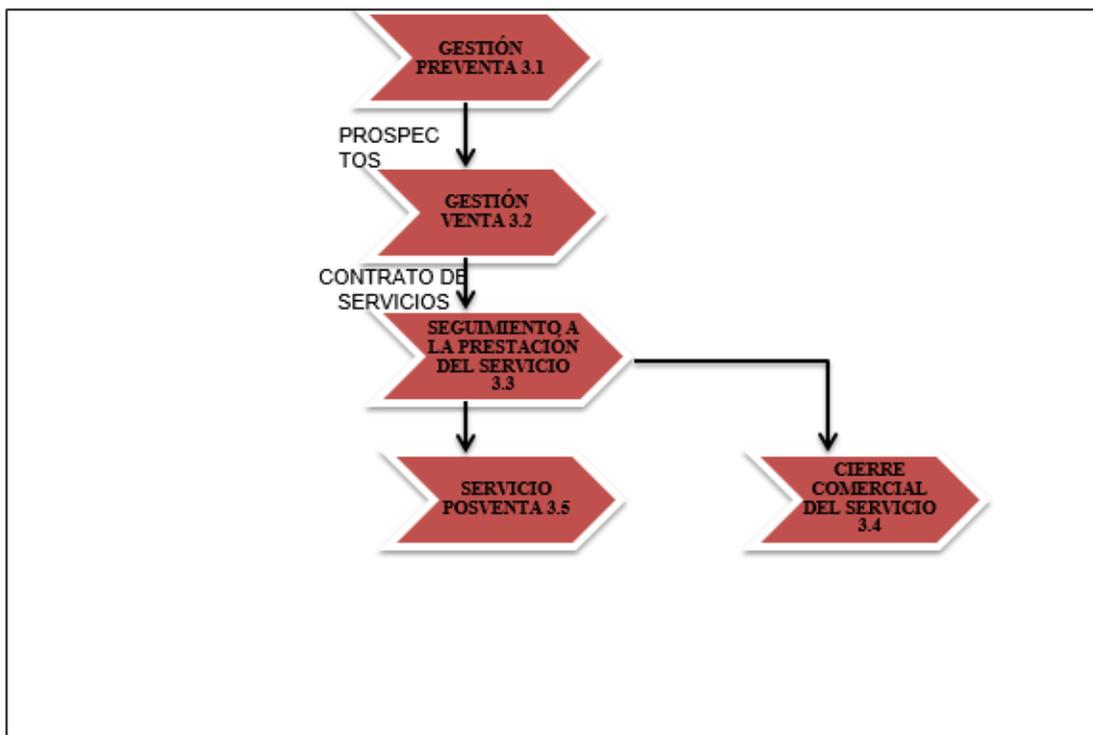
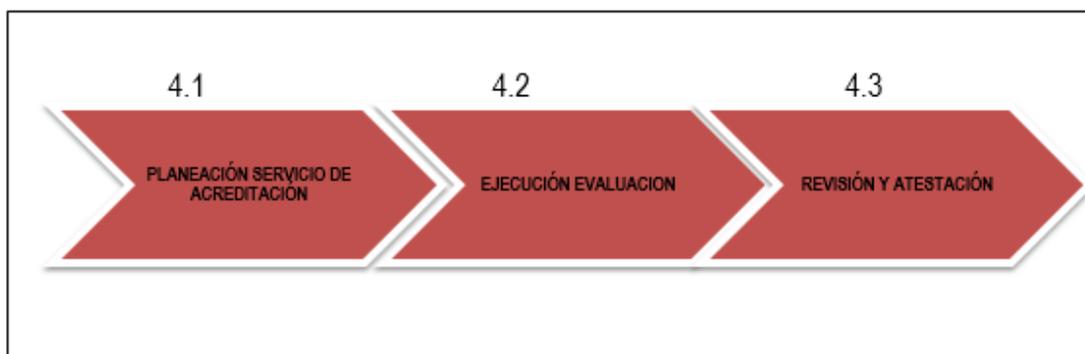
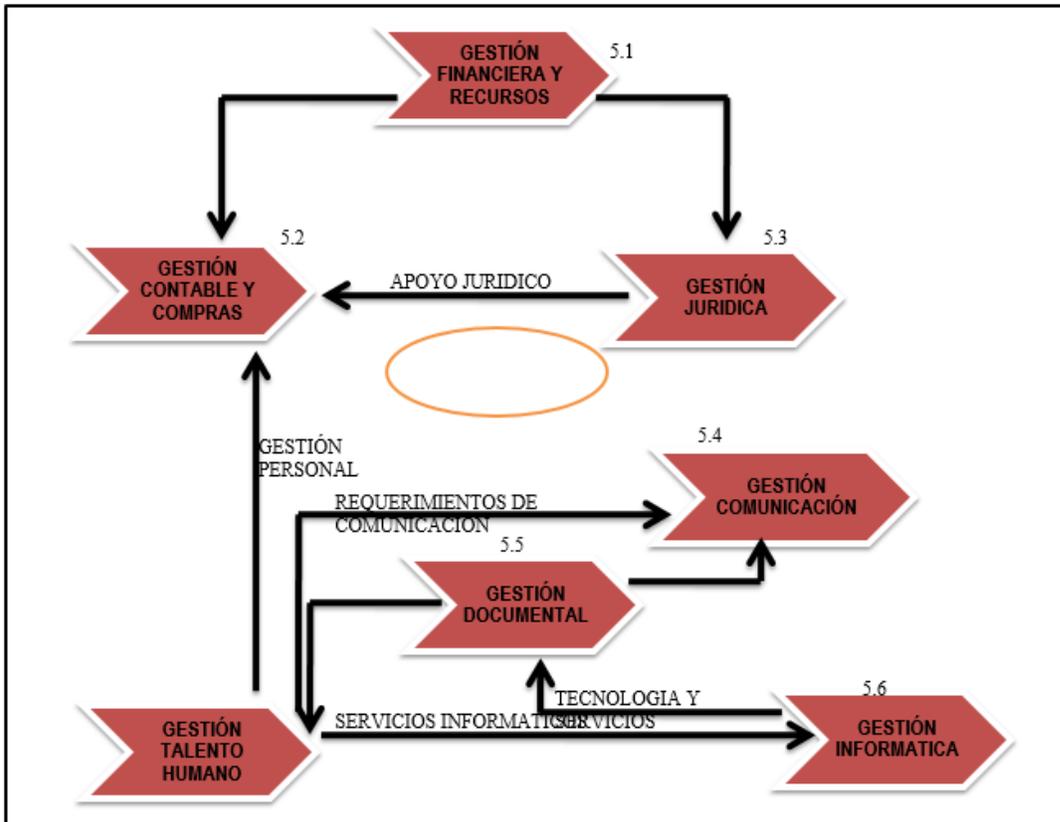


GRÁFICO 4. (ONAC, Procesos de segundo nivel - Gestión de servicio al cliente, 2012)



GRÁFICA 5. (ONAC, Mapa de procesos actual, 2012)

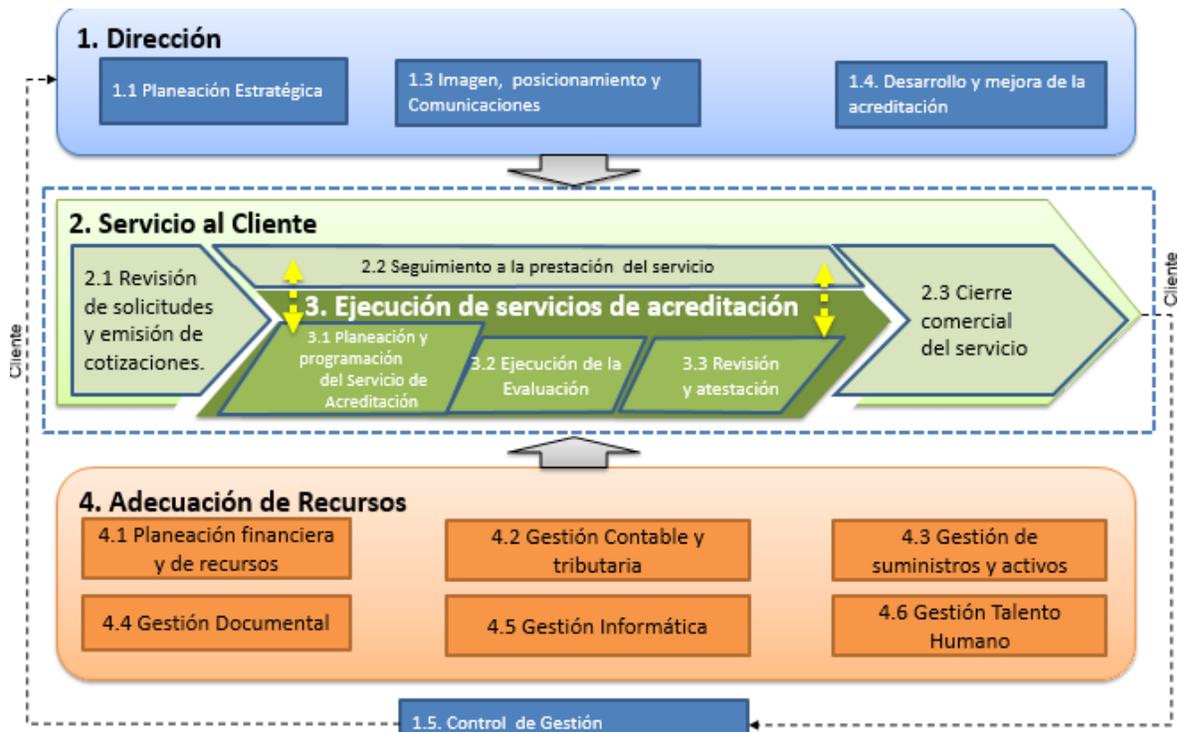


GRÁFICA 6. (ONAC, Mapa de procesos actual - Ejecución de la evaluación Nivel 3, 2012)

Mediante la interpretación de la estructura actual de procesos en ONAC se evidenció que el proceso de nivel 1, conocido como desarrollo y actualización, al contener todas las actividades de creación y modificación de los procesos en ONAC incluyendo modificaciones al direccionamiento estratégico de la organización podría llegar a alinearse mejor con los objetivos del macro proceso de dirección, por tal motivo se propuso integrarlo a este mismo, obteniendo como resultado el Gráfico 7.

El mapa de procesos propuesto (Ver Gráfico 7) brinda una interpretación de los procesos de ONAC más detallada y entendible para tener una idea clara del hilo conductor de la operación de la compañía y a su vez para alinear cada proceso con los objetivos del macro

proceso que lo cubre.



GRÁFICA 7. Mapa de procesos de ONAC – Propuesto, Autores del trabajo

En cuanto a los procesos de nivel 2, para la sección de dirección se pasó de tener 6 procesos a 5 propuestos, integrando para el proceso de planeación estratégica los procesos de gestión de proyectos estratégicos y gestión de ONAC debido a que las actividades a las cuales se referían y el desarrollo de las mismas iban encaminadas hacia el mismo objetivo (Ver Anexo B9).

Por otra parte para el macro proceso de servicio al cliente se contaba con 5 procesos, los cuales se redujeron a 3 mediante la integración de los mismos. En primer lugar debido a la similitud de sus actividades, al alcance que tenían y los recursos que necesitaban, se integró en un solo proceso la gestión de preventa y la gestión de venta, pasándola a llamar revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones. En segundo lugar se integraron aquellas

actividades que estuvieran implicadas en el cierre del servicio y en el seguimiento de ese servicio posterior a prestarlo, es por eso que se tomó el proceso de cierre comercial del servicio y el de servicio posventa y se integró en uno solo, llamado cierre comercial del servicio en el cual estuviera implicado todo alcance con el cliente después de prestarle algún tipo de servicio. (Ver Anexo B10)

Por último para la sección de ejecución de servicios de acreditación se quiso hacer un proceso más lineal y con un hilo conductor fácil de llevar, es por eso que se tomaron las diferentes clases de evaluaciones que se prestan en el servicio, con sus respectivos informes y se integraron en un solo proceso el cual se llamó ejecución de la evaluación y que abarcó los procesos de evaluación documental, Evaluación en sitio e informe de resultados. (Ver Anexo B11)

10.1.2 Identificar los procesos clave

La identificación de procesos clave se realizó mediante matrices de priorización por niveles las cuales se pueden apreciar en las Anexos C1, C2 y C3. Mediante el análisis de los resultados obtenidos de la tabla de anexo C2 se ponderó la suma de cada calificación con respecto al peso específico que se le dieron a los otros procesos, obteniendo como resultado los procesos clave son: (a partir de la tabla de anexo C3 y un análisis estadístico) los procesos de planeación del servicio de acreditación, ejecución de la evaluación y seguimiento a la prestación de los servicios, así como los que tienen contacto directo con el cliente e intervienen en la prestación del servicio y se consideran críticos o claves. (Ministerio, de fomento, 2005)

La selección se especifica en la tabla de anexo C2, en donde se establecieron los criterios de selección con base en factores como causales de hallazgos en auditorías a los numerales de la ISO/IEC 17011.

La identificación de los procesos clave se puede observar en el apéndice C.

10.1.3 Caracterizar los procesos clave

Inicialmente este trabajo estableció la caracterización de los procesos clave, pero se caracterizó la totalidad de los procesos en ONAC con el fin de agregar valor y conexión al sistema de gestión y a sus procesos internos, esto se logró desarrollar mediante la identificación de las necesidades de información y acceso a ella. Para caracterizar los procesos de ONAC, se tomaron como base los procedimientos internos disponibles en el *site* con la siguiente URL. (ONAC, <https://sites.google.com/a/onac.org.co/sistema-de-gestion/home/organizacion-1>, s.f.)

Para la caracterización de los procesos se creó el siguiente formato:

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso		Tipo de proceso		
Código	Proceso de nivel superior al que pertenece			
Objetivo				
Objetivo estratégico al que aporta				
Alcance		Recursos		
Líder del proceso				
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información

TABLA 1. Formato de caracterización de procesos de ONAC – Propuesto, Autores del trabajo

La caracterización de los procesos se puede apreciar en el apéndice D.

Para los procesos que no estaban documentados (Procesos de adecuación de recursos) fue necesario hacer la caracterización y secuencia de operaciones con ayuda y seguimiento de los trabajadores en los cargos relacionados a estos procesos. (ONAC, Perfil y descripción de cargos, 2014)

10.1.4 Diagramar procesos clave actuales

Para diagramar los procesos clave se usó la simbología ANSI, mediante flujogramas de actividades y se analizaron en detalle en la metodología para la gestión del riesgo con el fin de detectar oportunidades de mejora.

10.2 Diseñar el cuadro de mando integral que permita monitorear el cumplimiento de sus objetivos.

10.2.1 Diagnóstico de la empresa

Para el desarrollo del segundo objetivo; la primera actividad fue identificar las variables que pudieran afectar a ONAC tanto positiva como negativamente. Para ello, se usó para las variables externas, el perfil de oportunidades y amenazas (POAM) y se hizo un análisis de los factores identificados para determinar si eran clasificados como oportunidad o amenaza con base en el entorno en el cual se desenvuelve ONAC. (Humberto Serna Gomez). Hecho esto, se hizo de manera estratégica la selección de áreas a analizar mediante una cadena de impactos en la cual, se escogieron ciertos factores como; económicos, políticos, sociales y tecnológicos y se hizo un análisis detenido sobre cada uno de estos, empezando por asignar a los diferentes indicadores de cada factor una calificación de 1 a 10 con base en el grado de importancia que tuvo ese indicador para el proyecto. Adicionalmente se asignó un valor

de “hecho/ocurrencia” que se calificó de 0 a 1, el cual significa lo que existe o existirá a corto o mediano plazo de ese indicador, siendo 0 cuando el indicador empeorará de manera drástica y 1 cuando mejorará de manera relevante. Así con estas dos variables se pudo obtener el impacto para cada uno de los indicadores y de acuerdo a su resultado se le asignó en una categoría de impacto, Alto, Medio o Bajo. (Ver Tabla 2)

 CADENA DE IMPACTOS						
Factores económicos	Calificación 1-10	Hecho/Ocurrencia 0-1	Impacto	Alto 10-8	Medio 7-5	Bajo 4-1
Acuerdos de libre comercio	9	1	9	X		
Inestabilidad del sector	5	0,6	3			X
Competencia global desigual	8	0,8	6		X	
Creación nuevos impuestos	6	0,7	4			X
Inflación	5	0,6	3			X
Incentivos gubernamentales	5	0,6	3			X
Subsidios al sector en otros países	8	0,6	5		X	
Preferencias arancelarias	6	0,8	5		X	
Factores políticos	Calificación 1-10	Hecho/Ocurrencia 0-1	Impacto	Alto 10-8	Medio 7-5	Bajo 4-1
Política de seguridad del país	7	0,9	6		X	
Credibilidad en las instituciones	9	1	9	X		
Participación ciudadana	6	0,6	4			X
Política de estímulo a las PYMES	7	0,8	6		X	
Factores sociales	Calificación 1-10	Hecho/Ocurrencia 0-1	Impacto	Alto 10-8	Medio 7-5	Bajo 4-1
Desempleo	7	0,6	4			X
Nivel de inseguridad y delincuencia	9	0,9	8	X		
Seguridad social	9	0,8	7		X	
Nivel de educación	9	0,9	9	X		
Crisis de valores en la sociedad	6	0,5	3			X
Factores tecnológicos	Calificación 1-10	Hecho/Ocurrencia 0-1	Impacto	Alto 10-8	Medio 7-5	Bajo 4-1
Telecomunicaciones	7	0,8	6		X	
Globalización de la información	7	0,8	6		X	
Aplicación tecnologías al servicio	9	0,9	8	X		
Investigaciones	7	0,7	5		X	

TABLA 2. Cadena de Impactos Perfil Oportunidades y Amenazas – ONAC, Autores del trabajo

Finalizada la cadena de impactos, se tomó como material de análisis para el POAM, aquellos indicadores cuyos impactos fueron de categoría alta, para posterior a eso, clasificar esos indicadores en una oportunidad o en una amenaza para ONAC. (Ver Tabla 3)

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Acuerdos de libre comercio	X						X		
Inestabilidad del sector						X			X
Competencia global desigual					X			X	
Creación nuevos impuestos						X			X
Inflación						X			X
Incentivos gubernamentales			X						X
Subsidios al sector en otros países		X						X	
Preferencias arancelarias		X						X	
Políticos									
Política de seguridad del país					X			X	
Credibilidad en las instituciones	X						X		
Participación ciudadana			X						X
Política de estímulo a las PYMES		X						X	
Sociales									
Desempleo						X			X
Nivel de inseguridad y delincuencia				X			X		
Seguridad social					X			X	
Nivel de educación	X							X	
Crisis de valores en la sociedad						X			X
Tecnológicos									
Telecomunicaciones		X						X	
Globalización de la información		X						X	
Aplicación tecnologías al servicio	X						X		
Investigaciones		X						X	

TABLA 3. Perfil Oportunidades y Amenazas (POAM) – ONAC, Autores del trabajo

Por otra parte, para el estudio de los factores internos se usó el PCI (Perfil de capacidad interna) que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera

de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (Humberto Serna Gomez)

En este estudio se examinaron 5 capacidades; La Capacidad Directiva, la Capacidad Competitiva (o de mercadeo), la Capacidad Financiera, la Capacidad Tecnológica (Producción) y la Capacidad del Talento Humano.

Después de clasificar los datos dentro de estas 5 capacidades, se procede a medir su impacto de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización, para medir dicho impacto se califica de 1 a 10 el factor y se multiplica por la probabilidad de ocurrencia y se clasifica según el resultado en estas categorías; ALTO 10-8 / MEDIO 7-5 / BAJO 4-1 como se puede ver en la tabla 4.

FACTOR		CALIFICACION 1-10	HECHO/OCURRENCIA 0-1	IMPACTO	ALTO 10-8	MEDIO 7-5	BAJO 4-1
CAPACIDAD DIRECTIVA	Existe documentación del 83 % del total de procesos de nivel 2 y 3	9	1	9	X		
	El proceso de ejecución del servicio se encuentra documentado al 100%	10	1	10	X		
	El proceso de seguimiento a la prestación del servicio está documentado a un 67%	8	1	8	X		
	La documentación faltante al total de los procesos es del 41%	9	0,8	7,2		X	
CAPACIDAD COMPETITIVA	De los 39 sectores IAF, 9 tienen solo una persona calificada y el mínimo debe ser de 2 por sector para tener una persona en evaluación y otra en comité	7	0,3	2,1			X
	Se cuenta con 120 personas con la competencia para evaluar organismos certificadores de sistemas de gestión a nivel Colombia	6	0,8	4,8			X
	Se cuenta con 79 personas para evaluar 24 organismos certificadores de producto	9	0,6	5,4		X	
	Se cuenta con 64 personas con la competencia para evaluar tanto organismos certificadores de sistemas de gestión como organismos certificadores de producto	8	1	8	X		
	En promedio cada persona calificada tiene la capacidad de evaluar 2 sectores IAF	3	0,7	2,1			X
	Con respecto a la cantidad de personas con la competencia para evaluar normas certificables en promedio se tiene por lo menos una con calificación para cada norma	5	0,5	2,5			X
	En la norma ISO 29001 solo se cuenta con una persona calificada para evaluar esta norma	2	0,1	0,2			X

La norma ISO 9001 es la que tiene más personal calificado abarcando el 40%	5	0,6	3	X
el 21% del personal está calificado en la norma ISO 14001	4	0,4	1,6	X
el 19% del personal está calificado en la norma OHSAS 18001	2	0,2	0,4	X
11 OEC esta acreditados en la norma ISO 9001	2	0,3	0,6	X
10 OEC están acreditados en la norma ISO 14000 y OHSAS 18000	2	0,1	0,2	X
No se ha realizado un análisis de suficiencia para la prestación de evaluaciones de acreditación	7	0,8	5,6	X
No se asegura la trazabilidad de los comunicados con los clientes en el proceso de acreditación por lo cual no se cuenta con evidencia del cumplimiento del proceso	8	0,9	7,2	X
El crecimiento de la coordinación de certificación de sistemas de gestión ha crecido en promedio 39% anualmente desde 2009 a 2014	9	0,5	4,5	X
El crecimiento de la coordinación de certificación de producto ha crecido en promedio 74% anualmente desde 2009 a 2014	5	0,2	1	X
Las coordinaciones en ONAC han presentado un crecimiento anual de 78% desde 2009 hasta 2014.	2	0,5	1	X
De la totalidad de proyectos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados a ser ejecutados en 2015 el 36% llevan un porcentaje muy bajo o no se han empezado.	8	0,9	7,2	X
El cumplimiento de la programación de las evaluaciones en 2014 se ha cumplido en un 189% debido a evaluaciones hechas por anticipado ya sea por decisión del OEC o de ONAC.	9	0,2	1,8	X
Control de riesgos en un 20%	9	0,9	8,1	X
La estructura organizacional de ONAC es completamente vertical y piramidal	1	0,1	0,1	X

CAPACIDAD FINANCIERA	Los ingresos al final del año 2014 en ONAC aumentaron un 47,18% de los obtenidos en 2013	9	0,8	7,2	X
	Los excedente netos en 2014 superaron a los del 2013 en 256%	9	0,8	7,2	X
	Cumplimiento del 76,13% del presupuesto establecido para el 2014.	7	0,5	3,5	X
	Los ingresos presupuestados para 2015 aumentaron en un 9,39% respecto a 2014.	2	0,7	1,4	X
	Los gastos operativos de 2015 están presupuestados para ser el 11,02% y los administrativos el 31,96%, para un 44,98% de los ingresos totales.	2	0,8	1,6	X
	El incremento de los gastos de personal para el año 2015, se debe a la inclusión de 8 nuevos cargos (3 evaluadores internos y 5 profesionales) que mejorarán la capacidad técnica y logística en la prestación del servicio de acreditación	7	0,9	6,3	X
	El presupuesto del año 2015 de egresos operacionales aumento en un 83% con respecto al real ejecutado del año 2014	4	0,3	1,2	X
	Los montos de los deudores de ONAC aumentaron en un 234% del año 2014 respecto al 2013, esto debido al aumento de la prestación de servicios de acreditación y que estos se pagan una vez se presta la totalidad del servicio.	8	0,6	4,8	X
	Las cuentas por pagar es el 44% del pasivo total de la compañía están representados por la adquisición de bienes y servicios e impuestos por pagar.	8	0,3	2,4	X
	Las obligaciones laborales se incrementaron en un 22% en el año 2014 con respecto al año 2013, por el aumento de vacantes y vinculación de personal.	2	0,9	1,8	X
ONAC tiene la capacidad de por cada \$1 que debe tener \$2,63 para pagarlo en el año 2014.	9	0,8	7,2	X	
La rotación de cartera de la compañía pasó de 33 días en el año 2013 a 15 días en el año 2014	7	0,8	5,6	X	

	El margen neto del año 2014 disminuyó en 10,3% respecto al año 2013, al igual que el margen operacional en un 10,57%. Esto se vio reflejado en los incrementos del año 2014 en la adquisición de bienes y servicios e impuestos por pagar, así como el proyecto de cambiar de sede.	1	0,2	0,2		X
	El patrimonio de la compañía se incrementó en un 36% frente al año 2013.	9	0,9	8,1	X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	El control del envío y acceso de la información está parametrizado para exclusivamente los cargos que lo requieren y que están autorizadas por la organización	10	1	10	X	
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Las inconformidades contra el equipo evaluador representan un 23% de las interpuestas entre 2014 y 2015	8	0,8	6,4		X
	Las inconformidades contra los tiempos de evaluación representan el 21% de las interpuestas entre 2014 y 2015	9	1	9	X	
	Las inconformidades contra los tiempos de entrega de certificados de acreditación y/o contratos presentan un 15% de las interpuestas entre 2014 y 2015	7	0,9	6,3		X
	las inconformidades contra la imparcialidad de ONAC representan un 1% de las interpuestas entre 2014 y 2015	1	0,4	0,4		X
	las inconformidades contra el manejo de las quejas representan un 1% de las interpuestas entre 2014 y 2015	2	0,6	1,2		X
	las inconformidades contra la confidencialidad de la información representan un 1% de las interpuestas entre 2014 y 2015	2	0,5	1		X
	De los retrasos en cada etapa del proceso de acreditación el 89% son responsabilidad de ONAC	8	0,9	7,2		X
	ONAC no evalúa el desempeño de los miembros de su consejo directivo.	3	0,1	0,3		X
	Se realizó la evaluación de competencias de manera periódica a un 63% del personal internos en el año 2014	9	0,9	8,1	X	

El puntaje promedio en la evaluaciones realizadas fue de 87,5/100 en el año 2014	7	1	7	X
El 5,6 % de los evaluados presentan resultados menores a 80/100	3	0,8	2,4	X
El factor evaluado en el cual se obtuvo un menor puntaje perfecto fue en integridad con 69%	3	0,7	2,1	X
El factor evaluado en el cual se obtuvo un mayor puntaje perfecto fue en trabajo en equipo con 92%	7	0,9	6,3	X
El 81% del personal tiene menos de 3 años de antigüedad en ONAC.	8	0,8	6,4	X
El 65% del personal en ONAC es de género femenino	2	0,65	1,3	X
El 40,3% de personas en ONAC son menores a 30 años.	2	0,35	0,7	X
En ONAC por cada OEC acreditado se tienen 16 personas	5	0,9	4,5	X

TABLA 4. Cadena de impactos perfil de capacidad interna (PCI) – ONAC, Autores del trabajo

A continuación se clasifica el dato en fortaleza o debilidad y los que tengan un impacto de categoría mayor (8-10) son los que se van a tener en cuenta para realizar el diagnóstico.

(Ver Tabla 5)

	FACTOR	CLASIFICACIÓN	IMPACTO
CAPACIDAD DIRECTIVA	Existe documentación del 83 % del total de procesos de nivel 2 y 3	Fortaleza	9
	El proceso de ejecución del servicio se encuentra documentado al 100%	Fortaleza	10
	El proceso de seguimiento a la prestación del servicio está documentado a un 67%	Debilidad	8
	La documentación faltante al total de los procesos es del 41%	Debilidad	7,2
CAPACIDAD COMPETITIVA	De los 39 sectores IAF, 9 tienen solo una persona calificada y el mínimo debe ser de 2 por sector para tener una persona en evaluación y otra en comité	Debilidad	2,1
	Se cuenta con 120 personas con la competencia para evaluar organismos certificadores de sistemas de gestión a nivel Colombia	Fortaleza	4,8
	Se cuenta con 79 personas para evaluar 24 organismos certificadores de producto	Fortaleza	5,4
	Se cuenta con 64 personas con la competencia para evaluar tanto organismos certificadores de sistemas de gestión como organismos certificadores de producto	Fortaleza	8
	En promedio cada persona calificada tiene la capacidad de evaluar 2 sectores IAF	Fortaleza	2,1
	Con respecto a la cantidad de personas con la competencia para evaluar normas certificables en promedio se tiene por lo menos una con calificación para cada norma	Debilidad	2,5
	En la norma ISO 29001 solo se cuenta con una persona calificada para evaluar esta norma	Debilidad	0,2
	La norma ISO 9001 es la que tiene más personal calificado abarcando el 40%	Fortaleza	3
	el 21% del personal está calificado en la norma ISO 14001	Debilidad	1,6
	el 19% del personal está calificado en la norma OHSAS 18001	Debilidad	0,4
	11 OEC esta acreditados en la norma ISO 9001	Fortaleza	0,6
	10 OEC están acreditados en la norma ISO 14000 y OHSAS 18000	Fortaleza	0,2
	No se ha realizado un análisis de suficiencia para la prestación de evaluaciones de acreditación	Debilidad	5,6
	No se asegura la trazabilidad de los comunicados con los clientes en el proceso de acreditación por lo cual no se cuenta con evidencia del cumplimiento del proceso	Debilidad	7,2

	El crecimiento de la coordinación de certificación de sistemas de gestión ha crecido en promedio 39% anualmente desde 2009 a 2014	Fortaleza	4,5
	El crecimiento de la coordinación de certificación de producto ha crecido en promedio 74% anualmente desde 2009 a 2014	Fortaleza	1
	Las coordinaciones en ONAC han presentado un crecimiento anual de 78% desde 2009 hasta 2014.	Fortaleza	1
	De la totalidad de proyectos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados a ser ejecutados en 2015 el 36% llevan un porcentaje muy bajo o no se han empezado.	Debilidad	7,2
	El cumplimiento de la programación de las evaluaciones en 2014 se ha cumplido en un 189% debido a evaluaciones hechas por anticipado ya sea por decisión del OEC o de ONAC.	Fortaleza	1,8
	Control de riesgos en un 20%	Debilidad	8,1
	La estructura organizacional de ONAC es completamente vertical y piramidal	Debilidad	0,1
CAPACIDAD FINANCIERA	Los ingresos al final del año 2014 en ONAC aumentaron un 47,18% de los obtenidos en 2013	Fortaleza	7,2
	Los excedente netos en 2014 superaron a los del 2013 en 256%	Fortaleza	7,2
	Cumplimiento del 76,13% del presupuesto establecido para el 2014.	Debilidad	3,5
	Los ingresos presupuestados para 2015 aumentaron en un 9,39% respecto a 2014.	Debilidad	1,4
	Los gastos operativos de 2015 están presupuestados para ser el 11,02% y los administrativos el 31,96%, para un 44,98% de los ingresos totales.	Debilidad	1,6
	El incremento de los gastos de personal para el año 2015, se debe a la inclusión de 8 nuevos cargos (3 evaluadores internos y 5 profesionales) que mejorarán la capacidad técnica y logística en la prestación del servicio de acreditación	Fortaleza	6,3
	El presupuesto del año 2015 de egresos operacionales aumento en un 83% con respecto al real ejecutado del año 2014	Debilidad	1,2
	Los montos de los deudores de ONAC aumentaron en un 234% del año 2014 respecto al 2013, esto debido al aumento de la prestación de servicios de acreditación y que estos se pagan una vez se presta la totalidad del servicio.	Debilidad	4,8
	Las cuentas por pagar es el 44% del pasivo total de la compañía están representados por la adquisición de bienes y servicios e impuestos por pagar.	Fortaleza	2,4
	Las obligaciones laborales se incrementaron en un 22% en el año 2014 con respecto al año 2013, por el aumento de vacantes y vinculación de personal.	Debilidad	1,8
ONAC tiene la capacidad de por cada \$1 que debe tener \$2,63 para pagarlo en el año 2014.	Fortaleza	7,2	
La rotación de cartera de la compañía pasó de 33 días en el año 2013 a 15 días en el año 2014	Fortaleza	5,6	

	El margen neto del año 2014 disminuyó en 10,3% respecto al año 2013, al igual que el margen operacional en un 10,57%. Esto se vio reflejado en los incrementos del año 2014 en la adquisición de bienes y servicios e impuestos por pagar, así como el proyecto de cambiar de sede.	Debilidad	0,2
	El patrimonio de la compañía se incrementó en un 36% frente al año 2013.	Fortaleza	8,1
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	El control del envío y acceso de la información está parametrizado para exclusivamente los cargos que lo requieren y que están autorizadas por la organización	Fortaleza	10
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Las inconformidades contra el equipo evaluador representan un 23% de las interpuestas entre 2014 y 2015	Debilidad	6,4
	Las inconformidades contra los tiempos de evaluación representan el 21% de las interpuestas entre 2014 y 2015	Debilidad	9
	Las inconformidades contra los tiempos de entrega de certificados de acreditación y/o contratos presentan un 15% de las interpuestas entre 2014 y 2015	Debilidad	6,3
	las inconformidades contra la imparcialidad de ONAC representan un 1% de las interpuestas entre 2014 y 2015	Fortaleza	0,4
	las inconformidades contra el manejo de las quejas representan un 1% de las interpuestas entre 2014 y 2015	Fortaleza	1,2
	las inconformidades contra la confidencialidad de la información representan un 1% de las interpuestas entre 2014 y 2015	Fortaleza	1
	De los retrasos en cada etapa del proceso de acreditación el 89% son responsabilidad de ONAC	Debilidad	7,2
	ONAC no evalúa el desempeño de los miembros de su consejo directivo.	Debilidad	0,3
	Se realizó la evaluación de competencias de manera periódica a un 63% del personal internos en el año 2014	Fortaleza	8,1
	El puntaje promedio en la evaluaciones realizadas fue de 87,5/100 en el año 2014	Fortaleza	7
	El 5,6 % de los evaluados presentan resultados menores a 80/100	Fortaleza	2,4
	El factor evaluado en el cual se obtuvo un menor puntaje perfecto fue en integridad con 69%	Debilidad	2,1
	El factor evaluado en el cual se obtuvo un mayor puntaje perfecto fue en trabajo en equipo con 92%	Fortaleza	6,3
	El 81% del personal tiene menos de 3 años de antigüedad en ONAC.	Debilidad	6,4
	El 65% del personal en ONAC es de género femenino	Fortaleza	1,3
El 40,3% de personas en ONAC son menores a 30 años.	Fortaleza	0,7	
En ONAC por cada OEC acreditado se tienen 16 personas	Fortaleza	4,5	

TABLA 5. Perfil de capacidad interna (PCI) – ONAC, Autores del trabajo

Posteriormente a realizar el análisis interno y externo se procede a hacer el DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) el cual es una evaluación de datos, que se ponen ordenada y lógicamente y que ayuda a comprender los problemas, presentar soluciones, discutirlos y finalmente tomar decisiones respecto del futuro de la compañía. Luego de tener claras las referencias se procede a proponer estrategias para solucionar los cruces entre cada uno de los factores del DOFA con el objetivo de implementarlas para darle solución a las debilidades, mitigar las amenazas, aprovechar las oportunidades y usar las fortalezas en pro de mejorar continuamente la estrategia de la compañía, estas estrategias se ven reflejadas en la tabla 6.

	Oportunidades	Amenazas
DOFA	<ul style="list-style-type: none"> -Existe la posibilidad de intercambiar conocimientos y beneficios comerciales entre los países pares pertenecientes a IAAC. -La incorporación de la norma ISO 15189 (calibración de laboratorios) va a servir para aumentar los alcances de la acreditación en Colombia. -Con los MLA (acuerdos multilaterales) Colombia tiene la posibilidad de ser signatario en 6 de los 7 servicios de acreditación en IAAC en el 2015. -Los MLA ayudarían a impulsar la industria del turismo en Colombia, la cual genera 457 mil empleos y 6402 millones de dólares al año que representan el 1,7% del PIB de Colombia. -La aceptación de ONAC en los MLA generaría una mayor credibilidad de su imagen en el país. -Los procesos de acreditación en Colombia contribuyen a la innovación, desarrollo y gestión de la tecnología y la información, un campo muy importante en el mundo actual. -Colombia tiene presupuestado 28,9 billones de pesos para la educación en 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> - La reciente crisis del petróleo ha generado una reducción de servicios de acreditación en este sector. -La infraestructura logística de Colombia tiene un atraso de 30 años. -Colombia está en el penúltimo lugar en seguridad ciudadana entre 140 países, siendo menos atractivo para inversión extranjera. -Colombia tiene una crisis tributaria que puede afectar las finanzas del gobierno y la inversión pública, además de los costos tributarios tan altos que se ven en el sector privado.

		Estrategias FO	Estrategias FA
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> -El 50% de los empleados de ONAC cuentan con un nivel de escolaridad igual o superior al profesional. -El control eficaz de los riesgos en el lugar de trabajo ha tenido un avance del 30% (Paso del 48% al 75% entre 2014 y 2015). -El puntaje promedio en las evaluaciones de desempeño realizadas a los trabajadores fue de 87,5/100 en el año 2014. -Del personal de ONAC el 21% es auditor de la norma ISO 14001, el 19% de la OHSAS 18001 y el 40% de la ISO 9001. -Ingresos operacionales aumentaron el 47% con respecto al año 2013. -El patrimonio de la compañía se incrementó en un 36% frente al año 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> -Formar al personal que cumpla con el perfil para ser un evaluador par con el fin de tener una ventaja competitiva con respecto a sus pares. -Diseñar programas de acreditación en las normas que entrarían en los MLA. - Incentivar a los OEC a acreditarse en el sector IAF correspondiente al turismo para aumentar los ingresos por este servicio. - Adquirir sistemas de información para automatizar los procesos de digitación en ONAC. - Diseño del sistema de gestión del riesgo en ONAC con el fin de aumentar las posibilidades de aceptación en los MLA´s. - Uso efectivo de las inversiones en empresas pioneras del turismo y centros de reconocimiento de conductores para incentivar estos mercados en Colombia. -Generar incentivos salariales con el fin de evitar rotación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ˆ-Generar planes de conciencia a las PYMES en los cuales se resalte la importancia de la acreditación y el desarrollo de nuevos empleos. - Incentivar a los OEC la importancia del crecimiento del sector del turismo para que se acrediten en el mismo. -Fomentar el proceso de inversión para el apoyo de la población más vulnerable del país.

		Estrategias DO	Estrategias DA
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Documentación de procesos le falta un 50%. -No se ha realizado un análisis de suficiencia para la prestación de evaluaciones de acreditación. -No se asegura la trazabilidad de los comunicados con los clientes en el proceso de acreditación sin contar con evidencia del cumplimiento. -De la totalidad de proyectos planteados para ser ejecutados en 2015, el 36% llevan un porcentaje muy bajo o no se han empezado aún. -Los montos de los deudores de ONAC aumentaron en un 234% del año 2014 respecto al 2013. -De los 39 sectores en los cuales ONAC ha otorgado acreditación, 9 cuentan con un experto, cuando mínimo deberían ser 2. -De los retrasos en los procesos de acreditación el 89% son responsabilidad de ONAC. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar un estudio de métodos para documentar y estandarizar los procesos faltantes en ONAC. -Realizar un estudio de cargas de trabajo para verificar y evaluar este rubro en los colaboradores de ONAC. - Desarrollar sistemas de información para trazabilidad y control de los servicios de acreditación y procesos de la empresa. - Establecer una cultura organizacional alineada con el direccionamiento estratégico de la empresa que le brinde a los colaboradores autonomía y empoderamiento. -Diseñar propuestas de pagos accesibles para clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer programas de mejoría en seguridad ciudadana al gobierno para mejorar la imagen de Colombia en el exterior y mejorar el turismo a nivel nacional. - Implementar un departamento I&D para la mejora continua de procesos y servicios de acreditación.

TABLA 6. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA) – ONAC, Autores del trabajo

10.2.2 Establecer las perspectivas

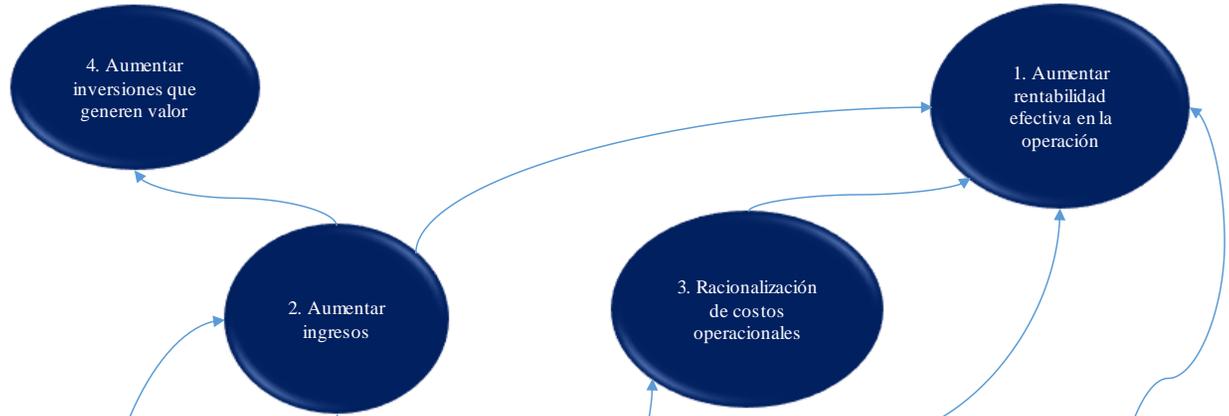
Se establecieron las 4 perspectivas del cuadro de mando integral, las cuales son: financiera (Se enfoca en la maximización del valor para los accionistas), cliente (enfocado en la satisfacción del consumidor), procesos internos (mejora continua de actividades mediante la optimización de tiempos y recursos) y el aprendizaje y crecimiento (dirigido a toda la formación del recurso humano de la compañía). (Humberto Serna Gomez)

Estas 4 perspectivas forman comúnmente lo que se conoce como *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral.

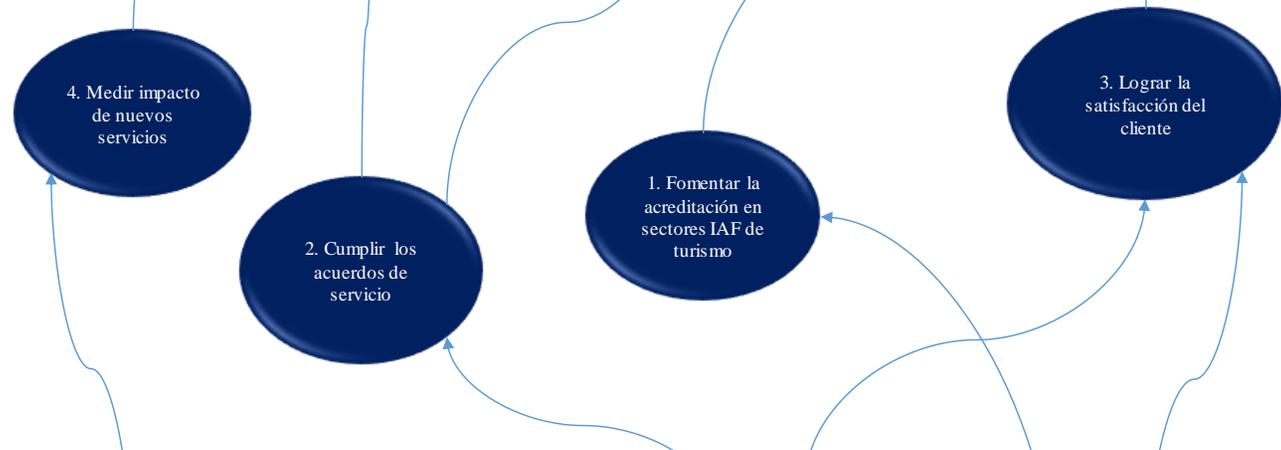
10.2.3 Establecer el *Balanced Scorecard*

Después de establecer las perspectivas se establecen los procesos y actividades que impactan directamente en cada una de ellas y que abarcan de forma holística los objetivos y estrategia de la compañía. Mediante el formato del gráfico 8 se estableció el mapa estratégico del cuadro de mando integral.

Financiera



Cliente



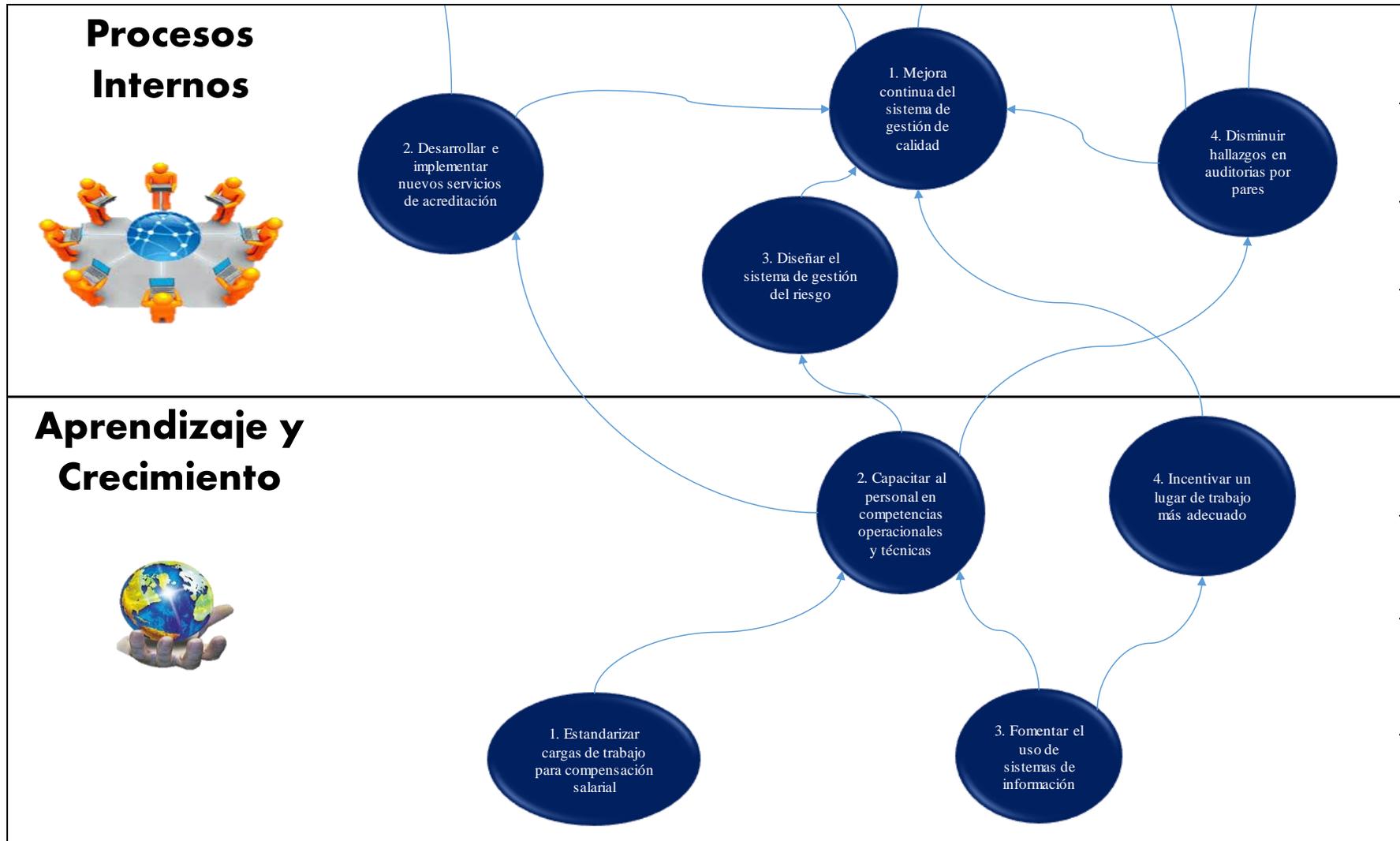


GRÁFICO 8. Mapa Estratégico – Balanced Scorecard – ONAC, Autores del trabajo

Para el mapa estratégico de tomaron estrategias a seguir de acuerdo a dos factores, el primero fueron los objetivos estratégicos de ONAC, y el segundo las 4 perspectivas principales mencionadas anteriormente, que se consideran la cadena de valor de cualquier compañía.

Toda estrategia planteada en el mapa estratégico tiene que ayudar al cumplimiento de al menos uno de los 4 objetivos estratégicos de ONAC. Estos objetivos son: El reconocimiento por pares internacionales al contar con un sólido sistema de gestión, la consolidación y articulación institucional, el fortalecimiento de la oferta de servicios y la sostenibilidad financiera. (ONAC, Sistema de Gestión, 2015).

10.2.4 Desarrollar indicadores

Para el desarrollo de los indicadores, se tomaron como base los objetivos del mapa estratégico del grafico 8 y a partir de estos se generaron, junto con su frecuencia de medición, la línea base que nos dice cómo se encuentra actualmente ONAC y la línea meta que es a donde se espera llegar con este indicador.

Adicionalmente se plantearon iniciativas estratégicas que pudieran llegar a facilitar los datos para generar cada uno de los indicadores. Mediante el formato de la tabla 7 se estableció el *Balanced Scorecard*.

Direccionamiento estratégico de ONAC							
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Tendencia	Frecuencia	Línea base	Línea Meta	Iniciativas Estratégicas
Financiera 	1. Incrementar el beneficio operativo a partir del buen direccionamiento estratégico de la organización.	1. EVA	1. Comparativo entre periodos (anterior y actual)	1. Anual	1. 1100 millones	1. 1375 millones	1. Invertir en proyectos de crecimiento con alto potencial que generen valor a la compañía
	2. Incrementar los ingresos operacionales.	2. Solicitudes de otorgamientos	2. Real semestral	2. Semestral	2. 48%	2. 80%	2. Planes de compensación por aumentar la productividad y cumplir metas de pronósticos de otorgamientos.
	3. Disminuir los costos operativos disponibles por periodos fijos en ONAC.	3. Costo operativo	3. Comparativo entre periodos (anterior y actual)	2. Trimestral	3. 42%	3. 25%	3. Fomentar y formar evaluadores y expertos técnicos propios para reducir el costo operacional.
	4. Minimizar la inversión hecha por los accionistas respecto a los dividendos.	4. Autonomía	4. Histórico por periodos	4. Semestral	4. 76%	4. 50%	4. Destinar utilidades a inversiones que generan maximización de ingresos

Direccinamiento estratgico de ONAC							
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Tendencia	Frecuencia	Lnea base	Lnea Meta	Iniciativas Estratgicas
Cliente 	1. Fomentar la expansin de los mercados ms directos para reconocimientos internacionales.	1. % empresas con acreditacin internacional y turismo	1. Comparativo entre periodos (anterior y actual)	1. Trimestral	1. 20%	1. 50%	1. Publicar noticias sobre expansin y crecimiento del sector del turismo en la pgina web. Publicar ventajas y beneficios sobre acreditacin internacional.
	2. Estandarizacin de cronogramas de ejecucin de servicios.	2. Cumplimiento de la programacin	2. Histrico entre trimestres (real 2015)	2. Trimestral	1. 65%	2. 85%	2. Control y seguimiento priorizado a clientes durante el servicio de acreditacin.
	3. Brindar un mejor servicio y acompaamiento a los clientes.	3. Satisfaccin de clientes	3. Comparativo entre periodos (anterior y actual)	3. Mensual	3. 60%	3. 85%	3. Diseo de formato de respuesta a quejas electrnico e implementacin de un chat virtual exclusivo para servicio al cliente. Tener tiempos de respuestas acordes a la estandarizacin de procesos.
	4. Mostrar el impacto que genera un nuevo servicio en la perspectiva de los clientes.	4. Solicitudes servicios nuevos	4. Histrico entre periodos (real)	4. Bimensual	4. 30 solicitudes	4. 45 solicitudes	4. Pronstico y seguimiento de prestacin de servicios en tiempos estipulados

Direccionamiento estratégico de ONAC							
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Tendencia	Frecuencia	Línea base	Línea Meta	Iniciativas Estratégicas
Procesos Internos 	1. Mejorar los tiempos de procesos críticos en la organización.	1. Reducción de tiempos de procesos operativos	1. Comparativo entre periodos (anterior y actual)	1. Mensual	1. 10%	1. 0%	1. Realizar estudios de tiempos y movimientos. Estandarizar y diagramar todos los procesos para que todos los cargos tengan la información completa de la operación de la empresa.
	2. Plantear estrategias periódicas para investigar sobre nuevos servicios de acuerdo a su viabilidad e impacto.	2. # de servicios creados	2. Comparativo entre periodos (semestre 2014-semestre 2015)	2. Semestral	2. 2 servicios	2. 4 servicios	2. Realizar iniciativas y convocatorias para creación de nuevos servicios con la asesoría de expertos a nivel nacional y mundial.
	3. Maximizar los controles y análisis de riesgos para evitar retrasos y contingencias en servicios de acreditación.	3. Riesgos gestionados en la organización	3. Real por periodo	3. Mensual	3. 0%	3. 80%	3. Realizar un sistema detallado de gestión de riesgos.
	4. Evitar las sanciones por levantamientos de no conformidades	4. Disminución no conformidades	4. Comparativo entre auditorías	4. Por auditoría	4. 3 No conformidades	4. 0 conformidades	4. Mejorar sistema de gestión e implementar planes de acción preventivos. Formar al personal en sistemas de gestión y planes de acción para no conformidades en auditorías.

Direccionamiento estratégico de ONAC							
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Tendencia	Frecuencia	Línea base	Línea Meta	Iniciativas Estratégicas
Aprendizaje y Crecimiento 	1. Generar una compensación salarial competitiva respecto al mercado de empresas enfocadas a la acreditación y calidad.	1. Salarios competitivos	1. Tendencias del entorno empresarial	1. Semestral	1. 40%	1. 10%	1. Estudio de cargas laborales para estandarizar responsabilidades y salarios.
	2. Tener personal capacitado en herramientas de gestión de procesos y sistemas de información.	2. Promedio evaluación por capacitación	2. Comparativo entre periodos (anterior y actual)	2. Trimestral	2. 80 puntos de 100	2. 95 Puntos de 100	2. Agendar cronograma de capacitaciones con su respectiva evaluación técnica para medir su efectividad.
	3. Brindar capacitaciones sobre herramientas informáticas que ayude a mejorar la gestión de toda la compañía y disminuya errores que representan demoras y pérdidas económicas para la empresa.	3. % empleados con conocimiento tecnológico	3. Comparativo entre periodos (anterior y actual)	3. Trimestral	3. 50%	3. 85%	3. Fomentar el uso de un sistema de información integral como SAP, Oracle, Dynamics, que le permita a la organización estar alineada con todas sus áreas y llevar un control y seguimiento óptimo de los procesos.
	4. Medir el compromiso y la autogestión del empleo de cada uno de los colaboradores de ONAC.	4. Total horas de absentismo no justificado	4. Comparativo entre periodos (anterior y actual)	4. Mensual	4. 80 horas	4. 30 horas	4. Controlar los niveles de absentismo no justificado mediante un software de ausencias dirigido a la alta dirección de la compañía con toda la información necesaria de la incapacidad y los soportes necesarios.

TABLA 7. Balanced Scorecard – ONAC, Autores del trabajo

10.2.5 Desarrollar plan de acción por indicador

La hoja de vida del indicador es el elemento que contiene la información completa del mismo. Estos son:

- Nombre: Como se va a identificar el indicador
- Objetivo: Que pretende medir, evaluar, establecer el indicador.
- Frecuencia: La periodicidad con que se va a hallar el indicador.
- Meta: Es el punto de referencia al que se quiere llegar con el indicador.
- Responsable: El cargo que se va a encargar del indicador.
- Nivel de referencia: Es la tendencia contra la cual se va a comparar el dato hallado. Puede ser histórico, comparativo entre periodos o real.
- Intervalos de referencia (semaforización): Son los intervalos en los cuales se puede mover el indicador y dependiendo el resultado se torna en un nivel específico. El verde es un indicador satisfactorio, el amarillo es regular y el rojo es señal de alerta. En el primero se buscan planes de mejora continua y en los otros dos se buscan acciones preventivas y correctivas respectivamente. Dichas metodologías se presentan en el plan de acción.
- Datos y gráfica del indicador: Son las representaciones numéricas y gráficas del indicador para un mejor entendimiento.
- Formula: Ecuación numérica que muestra como calcula el indicador.
- Plan de acción: Muestra la forma como se debe gestionar el indicador para siempre mantenerlo en un nivel satisfactorio.

(Jamoco, 2014)

Las hojas de vida para cada indicador se encuentran en el apéndice F.

10.3 Diseñar un modelo para la gestión del riesgo, tomando como base la NTC-ISO 31000, 2011, que brinde apoyo dentro de los procesos con su correcta ejecución minimizando el margen de error en estos, proporcionando una continuidad de negocios más estable.

10.3.1 Establecer un marco de referencia del riesgo

Contexto de	Contexto externo: ONAC es el único organismo de acreditación en Colombia por designación del gobierno nacional por medio del artículo 3 del Decreto 4738 de 2008, en donde tiene la función de acreditar la competencia de los OEC, contribuyendo al desarrollo de Colombia, promoviendo la competencia entre las empresas y protegiendo los intereses de los consumidores en cuanto a temas de calidad, además de facilitar el comercio internacional mediante su integración como signatario en los diferentes MLA. (ONAC, La acreditación en Colombia, 2010)
la	
organización	Contexto interno: ONAC tiene una estructura organizacional jerárquica la cual está dividida por direcciones. La dirección ejecutiva es la responsable de desarrollar las políticas, directrices y estrategias de operación, además de asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO/IEC 17011 FR-5.7-15; la dirección ejecutiva tiene a su cargo la dirección de gestión, desarrollo y mejora encargada de gestionar la adecuada implementación del sistema de gestión (ONAC, Perfil y descripción de cargos, 2014); La dirección técnica encargada de asegurar la confianza, independencia, imparcialidad y objetividad en la ejecución de los servicios de acreditación; y la dirección administrativa y financiera encarga de proveer los recursos

necesarios para el correcto funcionamiento de ONAC, además de su sostenibilidad financiera; en conjunto estas tres direcciones conforman la alta dirección, como se denominará en adelante. Las actividades que son realizadas en ONAC están enfocadas en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos; Reconocimiento por pares internacionales al contar con un sólido sistema de gestión; consolidación, articulación institucional y sostenibilidad financiera; para lo cual se asegura suministrar los recursos suficientes y el personal capacitado para dar apoyo a los objetivos anteriormente mencionados.

La gestión del riesgo en ONAC se realiza para que los riesgos sean detectados por el personal interno de manera proactiva y comunicados por mecanismos proporcionados por la alta dirección para ser gestionado por el propietario del riesgo según sea designado y dependiendo de la naturaleza del mismo para que sea usada como una base sólida para la toma de decisiones con respecto a la utilización de los recursos y mejorar la eficiencia y eficacia operativa y así los objetivos organizacionales sean alcanzados de manera fácil y sistemática.

Política para la gestión del riesgo Para la identificación del riesgo su propietario debe tener en cuenta que la gestión de éste no vaya en contra de los objetivos estratégicos y de las políticas de ONAC, en caso que su gestión favorezca alguno de los aspectos anteriormente mencionados se debe eliminar, reducir e incluso potenciar dependiendo de su naturaleza y efecto.

La alta dirección es la responsable de evaluar quién debe ser el propietario del riesgo teniendo en cuenta la clasificación del mismo, su naturaleza y sobre qué áreas o procesos de la compañía tendría efecto.

La alta dirección tiene la autonomía de decidir qué recursos tanto de índole humana como física proveerá a la persona designada para gestionar el riesgo, teniendo en cuenta que los recursos sean suficientes y necesarios para gestionar el riesgo.

El propietario del riesgo designado, para responder por su adecuada gestión deberá establecer una metodología aprobada previamente por la alta dirección a la cual se le hará seguimiento con base en indicadores de gestión que tendrá como fin medir el desempeño y avance de la gestión del tratamiento del riesgo a tratar.

Con base en esta metodología y sus respectivos indicadores de gestión que servirán como entrada para la revisión de esta política y el marco de referencia para la gestión del riesgo, se evaluará si es necesario realizar alguna actualización, mejora, reemplazo o modificación de cualquier índole a éste, siguiendo el “Procedimiento para la planificación e implementación del desarrollo o actualización de servicios de acreditación”.

Esta revisión se debe hacer al menos una vez al año o cuando se identifique la necesidad teniendo como base la siguiente clasificación de riesgos ((DAFP), 2011)

Riesgos estratégicos: “Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.” ((DAFP), 2011)

Riesgos de imagen: “Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.” ((DAFP), 2011)

Riesgos operativos: “Comprende riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias”. ((DAFP), 2011)

Riesgos de cumplimiento: “Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.” ((DAFP), 2011)

Riesgos de tecnología: “Están relacionados con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión”. ((DAFP), 2011)

El riesgo puede ser clasificado en uno o más tipos de riesgo según sea la naturaleza y efecto del riesgo.

Rendición de cuentas ONAC debe asegurar que cuenta con la competencia adecuada para la identificación, análisis, evaluación y tratamiento del riesgo; mediante el “Procedimiento para la formación y capacitación” y el “Procedimiento para el seguimiento y la valoración del desempeño de los

evaluadores líderes, evaluadores líderes técnicos, evaluadores técnicos, evaluadores y expertos técnicos”, se evalúa y confirma que se tiene la competencia para gestionar el riesgo de manera eficaz y eficiente.

La persona encargada de rendir cuentas del proceso de gestión del riesgo es asignada por la alta dirección de acuerdo con la clasificación del riesgo, a su vez esta misma puede ser la persona encargada.

La persona encargada de gestionar el riesgo será denominada como propietaria del riesgo y será asignada de acuerdo a la siguiente tabla que servirá como guía para asignar al propietario, más no como requisito:

Clasificación	Propietario(en la medida de los posible debe ser uno)
Riesgo estratégico	Director ejecutivo
Riesgo de imagen	Director técnico; Coordinador sectorial
Riesgo operativo	Director de gestión, desarrollo y mejora; Director Técnico; Coordinador del sistema de gestión; Coordinador Sectorial
Riesgo de cumplimiento	Director técnico; coordinador sectorial; Profesional de competencias
Riesgo de tecnología	Director Administrativo y Financiero; Profesional de informática

TABLA 8.1 Rendición de cuentas de ONAC

La presentación de resultados con respecto al desarrollo, implementación y mantenimiento del marco de referencia para la gestión del riesgo es responsabilidad del Coordinador del sistema de gestión, debido a que es el puente entre los altos directivos y los responsables de los procesos técnicos y administrativos (ONAC, Perfil y descripción de cargos, 2014), y presentará estos resultados por medio de indicadores de gestión debidamente planeados e implementados de acuerdo a las necesidades identificadas para hacer un efectivo seguimiento al tratamiento del riesgo.

Integración de los procesos de la organización

La gestión del riesgo debe ser un procedimiento transversal en el sistema de gestión de la empresa y servir como base para la toma de decisiones en cada uno de sus procesos, para esto la persona responsable de las sub actividades de cada proceso en ONAC debe detectar los riesgos presentes y reportarlos oportunamente al responsable del proceso que se encuentra designado en cada procedimiento del sistema de gestión.

Para esto, en la revisión periódica que se hace sobre la pertinencia, eficiencia y eficacia de los procesos, es obligación de los responsables de esta revisión verificar que en todos los procesos se encuentre integrado el proceso de gestión del riesgo, de no estar integrado se debe modificar el proceso para incluir la gestión del riesgo mediante el “Procedimiento para la planificación del desarrollo o actualización del servicios de acreditación”.

Recursos

La alta dirección debe garantizar que los recursos asignados para tratar el riesgo sean suficientes y eficaces, mediante el estudio de la solicitud que realiza el responsable del proceso donde fue detectado el riesgo, además debe determinar si los recursos solicitados bastan para tratar el riesgo de manera efectiva, de no ser así se deben identificar los recursos faltantes e incluirlos y dejarlos a disposición del propietario del riesgo que será asignado según se sugiere en la tabla 8.1.

Para el estudio y determinación de los recursos necesarios para tratar el riesgo de manera eficaz, la persona designada para tomar estas decisiones es el Director administrativo y financiero ya que dentro de sus funciones está establecido que debe garantizar la contratación del personal que cumpla con los criterios de conocimiento y experiencia para desempeñar los cargos a los cuales son asignados y evaluar las alternativas de inversión de valores económicos mediante la ejecución controlada del presupuesto. (ONAC, Perfil y descripción de cargos, 2014)

La dirección administrativa y financiera debe proporcionar el personal calificado para identificar y tratar el riesgo, ya sea mediante la contratación de personas con las competencias adecuadas o con la capacitación del personal disponible, para garantizar que se cumpla con

estos criterios se deben seguir el “Procedimiento para la formación y capacitación” y el “Procedimiento para reclutar, seleccionar, calificar, formar, entrenar y desarrollar al personal técnico”.

Para que los procesos en ONAC se ejecuten de acuerdo a los procedimientos establecidos, la dirección administrativa y financiera debe suministrar los medios necesarios para que el personal interno pueda acceder a éstos cuando sea requerido; actualmente este proceso se realiza por el *site*, al cual se puede acceder desde el siguiente enlace (ONAC, <https://sites.google.com/a/onac.org.co/sistema-de-gestion/home>, s.f.), en donde se puede encontrar la información necesaria del sistema de gestión y toda su estructura.

Mecanismos para la comunicación interna y presentación de informes

La alta dirección debe asignar al responsable o los responsables según se identifique la necesidad para asegurar que el personal interno conozca la ruta para acceder y así mismo tenga el acceso a los canales de comunicación y a los medios por los cuales ONAC distribuye la información concerniente a los procesos internos, en donde debe estar incluido el procedimiento para la gestión del riesgo, y sus respectivas modificaciones.

Además, como se mencionó anteriormente el responsable del sistema de gestión debe asegurar que la información acerca del marco de gestión del riesgo, su eficacia y sus resultados puedan ser consultados por el medio de comunicación establecido para este fin.

Mecanismos para la comunicación externa y presentación de informes

Para realizar una adecuada comunicación con las partes externas acerca de cómo ONAC gestiona el riesgo, se hace necesario identificar los usuarios y qué tipo de información es requerida según su relación con ONAC y asegurando la permanencia dentro los lineamientos establecidos en la norma ISO/IEC 17011 en el numeral 4.4 correspondientes al control de documentos, confidencialidad.

La alta dirección es la responsable de establecer qué información debe permanecer disponible según se haya identificado a las partes interesadas sobre la información concerniente a la gestión del riesgo, teniendo en cuenta la claridad en el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y de gobierno, el “Procedimiento para la revisión del sistema de gestión por la

dirección” brinda los lineamientos para reportar el estado de la gestión interna en ONAC de manera periódica o según sea requerido.

Monitoreo y

mejora

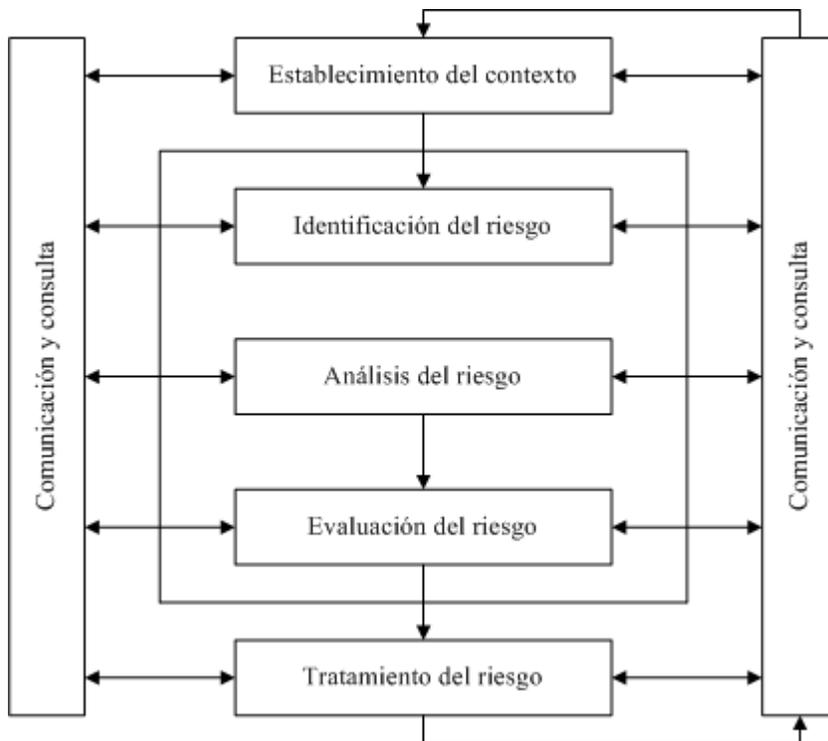
continua del marco de referencia

Mediante los indicadores incorporados en el *Balanced Scorecard* se debe medir la eficiencia y eficacia tanto del marco de referencia como del proceso para la gestión del riesgo; tomando estos indicadores como punto de partida para realizar mejoras sobre los lineamientos actuales.

TABLA 8 Diseño del marco de referencia – ONAC, Autores del trabajo

10.3.2 Diseñar la metodología y los formatos para la gestión del riesgo

El proceso de la gestión del riesgo para el presente trabajo está basado en la norma “NTC-ISO 31000, 2011”; en donde se establece la metodología ilustrada en la gráfica 9 y descrita posterior a ésta.



GRÁFICA 9. Metodología para la gestión del riesgo, Autores del trabajo

- Comunicación y consulta

Esta fase del proceso para la gestión del riesgo debe estar presente en cada una de las etapas para asegurar que la información concerniente al riesgo sea veraz, tratada de forma adecuada y sus resultados cumplan con las expectativas de las partes interesadas.

Para asegurar la efectividad en la comunicación de la información con respecto al proceso de gestión del riesgo, la persona encargada del manejo de la información es el responsable del sistema de gestión; trabajando en conjunto con el profesional de desarrollo y mejora y el profesional de informática les proveerá la información necesaria para ser transmitida a la partes interesadas; de acuerdo a la tabla 9 en donde se identificaron las partes interesadas y quién debería y cómo debería interactuar con la información respecto al proceso de gestión

del riesgo de acuerdo a la naturaleza de ésta y sus necesidades. Este cuadro servirá como guía para administrar la información, más no como requisito.

Parte interesada	Descripción
Personal interno de ONAC	<p>El profesional de desarrollo y mejora es el encargado de asegurar que la información con respecto a los procesos y procedimientos estén permanentemente actualizados en el <i>site</i> de ONAC que es el sitio designado por la alta dirección para este fin.</p> <p>El profesional de informática es el responsable de asegurar que el personal interno de ONAC tenga los recursos adecuados para acceder a las plataformas informáticas en donde se encuentre la información con respecto a los procesos y procedimiento en ONAC.</p> <p>El responsable del sistema de gestión es el encargado de suministrar la información confiable con respecto a los procesos de ONAC y sus resultados.</p>
Personal externo de ONAC	<p>El profesional de desarrollo y mejora es el responsable de asegurar que los procesos y procedimientos en ONAC estén permanentemente actualizados para que los encargados de gestionar el envío de información al personal externo (evaluadores, expertos, etc.), realicen esta actividad de manera efectiva.</p>
Junta Directiva	<p>El responsable del sistema de gestión es el responsable de aplicar el procedimiento “Procedimiento para la revisión del sistema de gestión por la dirección”, en donde se establece que este debe recopilar toda la información concerniente a los procesos y procedimientos de ONAC con sus resultados.</p>

Asociados	<p>El responsable del sistema de gestión es el responsable de aplicar el procedimiento “Procedimiento para la revisión del sistema de gestión por la dirección”, en donde se establece que este debe recopilar toda la información concerniente a los procesos y procedimientos de ONAC con sus resultados. Además de esto el responsable del sistema de gestión debe asegurar que la información suministrada cumpla los requisitos de la ISO/IEC 17011 con respecto a la confidencialidad de la información.</p>
Clientes	<p>El profesional de desarrollo y mejora es el responsable de asegurar que el proceso para la gestión del riesgo se encuentre actualizado y de fácil acceso por los medios designados por la alta dirección para ser consultado por el personal interno.</p> <p>El profesional de informática es el responsable actualizar en la página web la información suministrada por el profesional de desarrollo y mejora acerca del proceso para la gestión de riesgo, teniendo en cuenta que solo sea publicada información con respecto a la metodología de cómo es gestionado el riesgo en ONAC, asegurando la confidencialidad de los resultados de su tratamiento.</p>
Entidades reguladoras y reglamentarias	<p>El responsable de sistema de gestión es el encargado de suministrar a la alta directiva la información del proceso de la gestión del riesgo y los resultados que sean de interés de las entidades reguladoras y reglamentarias, asegurando el cumplimiento de la norma ISO/IEC 17011.</p>
Público en general	<p>El profesional de desarrollo y mejora es el responsable de asegurar que el proceso para la gestión del riesgo se encuentre actualizado y</p>

de fácil acceso por los medios designados por la alta dirección para ser consultado por el personal interno.

El profesional de informática es el responsable actualizar en la página web la información suministrada por el profesional de desarrollo y mejora acerca del proceso para la gestión de riesgo, teniendo en cuenta que solo sea publicada información con respecto a la metodología de cómo es gestionado el riesgo en ONAC, asegurando la confidencialidad de los resultados de su tratamiento.

TABLA 9. Información concerniente a cada parte interesada de ONAC, Autores del trabajo

➤ Establecimiento del contexto

Contexto	Descripción
Externo	<p>ONAC es el único organismo de acreditación en Colombia por designación del gobierno, el cual tiene carácter privado y es de naturaleza mixta, constituido dentro del marco de la Ley 489 de 1998. (DECRETO 4738, 2008)</p> <p>ONAC como organismo de acreditación debe cumplir los requisitos establecidos en la norma ISO/IEC 17011 correspondiente a la evaluación de los requisitos generales del OEC, que es evaluada periódicamente por organismos pares ya sea para ser parte de los MLA o mantener este estado, además ONAC debe cumplir los requisitos legales establecidos en el decreto 4738 de 2008, artículo 4, correspondiente a la correcta operación y prestación del servicio de acreditación, que establece cómo debe operar ONAC internamente con el fin de cumplir con los requisitos de la norma ISO/IEC 17011, además de la participación en los foros regionales e internacionales ejecutados por IAAC y IAF o ILAC.</p>

El gobierno colombiano tiene como meta que las exportaciones de productos colombianos que cumplan con las especificaciones de calidad y estén certificados por OEC acreditados por ONAC tengan un aumento del 30% (Portafolio, <http://www.portafolio.co/economia/exportaciones-colombia-sector-servicios> julio 1 de 2015 10:15, 2015); uno de sus objetivos para cumplir con dicha meta es la aceptación de ONAC en los MLA (ONAC, La acreditación en Colombia, 2010).

Interno

El proceso para la gestión del riesgo debe estar fundamentado y dar apoyo al direccionamiento estratégico, por consiguiente se debe evaluar durante la identificación del riesgo a ser tratado que este tratamiento no genere una desviación en los objetivos organizacionales; además el proceso para la gestión del riesgo debe tener presencia de manera transversal en toda la organización, para servir como insumo en la toma de decisiones.

ONAC está estructurado internamente por la dirección ejecutiva, que tiene a su cargo tres direcciones, la Dirección de Gestión, Desarrollo y Mejora, la Dirección Técnica y la Dirección Administrativa y Financiera (ONAC, Carta Organizacional, 2014)

La dirección de Gestión, Desarrollo y Mejora es la encargada del sistema de gestión de ONAC, para que brinde a toda la organización un adecuado control y desarrollo continuo de los procesos internos; la Dirección Técnica es la encargada de asegurar una correcta prestación del servicio de acreditación usando los recursos técnicos a disposición; y la Dirección Administrativa y Financiera es la encargada de proveer a toda la organización de recursos necesarios y suficientes para la óptima ejecución de los procesos internos, teniendo en cuenta la adecuada asignación de recursos para no afectar las finanzas (ONAC, Perfil y descripción de cargos, 2014)

Para el funcionamiento interno de ONAC se deben tener en cuenta los requisitos de la norma ISO/IEC 17011 y los decretos en los cuales ONAC se ve involucrado, que además están basados en la norma ISO/IEC 17011; en dónde los requerimientos establecen un correcto manejo expresado en términos de recursos, información de los OEC, actividades

en la prestación del servicio, una adecuada estructura organizacional y una gestión del organismo de acreditación. (Norma ISO 17011, 2005)

El adecuado cumplimiento de los requerimientos de la norma ISO/IEC 17011 se evidencia en los procedimientos que conforman el sistema de gestión de ONAC y que además se pueden observar en la gráfica 7.

TABLA 10. Metodología para la gestión del riesgo – Establecimiento contexto de ONAC, Autores del trabajo

➤ Establecer el contexto del proceso para la gestión del riesgo

El proceso para la gestión del riesgo en ONAC tiene como fin evaluar posibles situaciones que puedan ocasionar el incumplimiento de la norma ISO/IEC 17011, por consiguiente se deben cumplir los siguientes objetivos:

- Alcanzar los objetivos estratégicos de manera eficaz y eficiente.
- Crear conciencia acerca de la importancia de identificar los riesgos para ser tratados.
- Brindar información basada en resultados más confiables acerca de la gestión interna de la organización.
- Generar confianza en las partes interesadas acerca de una gestión eficiente.
- Tomar decisiones con base en información confiable.
- Realizar controles sobre factores clave en los procesos.
- Mejorar la productividad de los procesos internos de la organización.

Los colaboradores que tienen la responsabilidad con respecto al proceso para la gestión de riesgo están sugeridos en el marco de referencia en la tabla 8.1 en donde se especifica quien debe ser el responsable del proceso dependiendo de la naturaleza del riesgo.

El proceso de gestión del riesgo debe ser transversal al sistema de gestión de ONAC, que a su vez debe estar alineado con todos los procesos.

En el “Procedimiento para la planificación del desarrollo o actualización de servicios de acreditación” se establece que en todos los procedimientos debe aplicarse la gestión del riesgo. La persona responsable de la actividad que se realiza está en la obligación de identificar los riesgos para reportarlos al responsable del proceso y así aplicar la gestión del riesgo.

Para aquellos proyectos en los cuales se tenga como objetivo mejorar directamente los procesos, la persona que tiene a su cargo liderar este proyecto, debe desde un principio identificar los riesgos para su posterior tratamiento según la gestión del riesgo.

Para el tratamiento del riesgo se establecen las siguientes alternativas para su estimación:

Inicialmente se debe estimar la frecuencia con la cual podría ocurrir mediante la tabla 11:

Probabilidad	Determinación	Descripción	Frecuencia
1	Raro/muy baja	Es un evento que puede ocurrir en circunstancias excepcionales, tales como en un sistema de gestión sin haberse estructurado correctamente.	No hay registro de su ocurrencia en servicios de acreditación

2	Improbable/baja	Es un evento que puede ocurrir en las actividades diarias tanto en los servicios de acreditación como en los procesos de soporte, además de no tener los procedimientos en los cuales puede ocurrir el riesgo debidamente documentados.	Se tiene conocimiento de su ocurrencia en la actividad de la acreditación
3	Ocasional/media	El evento puede ocurrir en las actividades diarias de acreditación, aunque se tienen los procesos debidamente documentados, debido a la falta de ocurrencia del riesgo el personal no está debidamente capacitado para relacionarse con estas situaciones.	Se tiene conocimiento que ha ocurrido en ONAC
4	Probable/alta	Es un evento que ocurre a menudo y ha sido causal de observaciones en las auditorías.	Ha ocurrido al menos 1 vez en el año en curso
5	Muy probable/muy alta	Es un evento en que su posible ocurrencia se hace evidente en los procesos de acreditación y ha sido causal de preocupaciones o no conformidades en auditorías internas.	Ha ocurrido más de una vez en el año en curso

TABLA 11. Descripción de frecuencias para la gestión del riesgo – ONAC, Autores del trabajo

Posterior a la determinación de la frecuencia, se debe asociar con su debida probabilidad para así proceder a determinar el impacto que tendría si ocurriera. En la tabla 12 se puede identificar el impacto de acuerdo a cada criterio:

Impacto	Determinación	Criterio
1	Leve	- No es causal de observaciones en auditoría. - El impacto de ocurrencia no tiene impacto económico alguno.

		<ul style="list-style-type: none">- Su ocurrencia no representa un cambio a tener en cuenta tanto en la secuencia de actividades de los procesos como en su tiempo de ejecución.- Las partes interesadas independientes al proceso no notan el suceso del riesgo.- Se tienen procedimientos y formatos establecidos para el control.
2	Menor	<ul style="list-style-type: none">- Puede ser causal de observaciones en auditoría.- El impacto económico es menor a 500.000 COP.- Su ocurrencia puede tener un impacto significativo en el tiempo de ejecución del proceso más no en el orden de las actividades.- Las partes interesadas independientes al proceso no notan el suceso del riesgo pero aquellos que están involucrados pero no tienen incidencia en su realización notan el suceso.- Se tienen procedimientos establecidos para el tratamiento de estas situaciones.
3	Moderado	<ul style="list-style-type: none">- Puede ser causal de preocupaciones en auditoría.- Puede requerir intervención del coordinador(es) responsable(s) del proceso.- El impacto económico puede estar entre 500.001 COP y 1,500.000 COP.- Su ocurrencia puede afectar directamente el orden de las actividades del proceso y por consiguiente el tiempo de ejecución.- Las partes interesadas en el proceso y personal interno de ONAC pueden notar su ocurrencia.- Se tienen documentos de apoyo- Se tienen procedimientos aunque no formatos para tratar estas situaciones

4	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser causal de no conformidades a los numerales sobre la capacidad técnica de ONAC. - Puede requerir intervención del director(es) responsable(s) del procesos. - El impacto económico puede estar entre 1'500.001 COP y 3'500.000 COP. - Su ocurrencia puede ocasionar que el proceso se vea detenido en alguna etapa y no se pueda continuar hasta su solución. - Puede ocasionar el incumplimiento de alguno de los objetivos estratégicos o favorecer a su cumplimiento en un menor tiempo. - Las partes interesadas en general pueden notar su ocurrencia. - Se tienen documentos de apoyo para tratar estas situaciones
5	Superior	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser causal de no conformidades a los numerales que evalúan el sistema de gestión de ONAC. - Puede requerir intervención de la dirección ejecutiva de ONAC. - El impacto económico puede ser mayor a 3'500.001 COP. - Su ocurrencia puede ocasionar que el proceso se cancele y deba ser retomado desde el principio en otro momento. - Puede afectar la imagen pública de ONAC tanto positiva como negativamente. - Puede ocasionar el incumplimiento de 2 o más objetivos estratégicos o su realización en un menor tiempo. - Puede incurrir en sanciones legales o evitar la imposición de una. - No se tienen ni procedimientos no formatos establecidos para tratar estas situaciones.

TABLA 12. Descripción de impactos para la gestión del riesgo – ONAC, Autores del trabajo

Si se detecta que el riesgo identificado abarca 2 criterios que se encuentran en diferente nivel de impacto se debe proceder a evaluar por separado.

Posterior a determinar la probabilidad y su impacto, se debe determinar el nivel del riesgo mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

Finalmente se procede a clasificar el riesgo mediante la siguiente matriz cruzada, con base en la ecuación anteriormente mencionada:



		Riesgos adversos					Riesgos favorables				
	5	25	20	15	10	5	5	10	15	20	25
Probable	4	20	16	12	8	4	4	8	12	16	20
Ocasional	3	15	12	9	6	3	3	6	9	12	15
Improbable	2	10	8	6	4	2	2	4	6	8	10
Raro	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
		5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Probabilidad/Consecuencia	Superior	Alto	Moderado	Menor	Leve	Leve	Menor	Moderado	Alto	Superior

GRÁFICA 10. Matriz de riesgos – ONAC, Autores del trabajo

Con base en los resultados obtenidos y de acuerdo al tipo de riesgo y sus criterios se pueden determinar decisiones tales como evitar el riesgo, incrementarlo, detener la actividad que lo genera, retirar su fuente. Esto se ve más especificado en la tabla 13.

Criterios del riesgo

Los riesgos en ONAC se pueden medir de acuerdo a los siguientes criterios obtenidos a partir de la gráfica 10, aunque no sujetos solo a estos:

Corresponde a un nivel de riesgo catalogado en 5 o menor.

Para este tipo de riesgo se recomienda llevar un registro sobre su aparición para ser tenido en cuenta para estudios superiores; este tipo de riesgo es aceptable para ONAC así que se

Nivel Bajo pueden seguir realizando las actividades normalmente.

Corresponde a un nivel de riesgo catalogado entre 6 y 15.

Para este tipo de riesgo se recomienda establecer acciones preventivas para asegurar que en

Nivel Medio el futuro no se conviertan en riesgos valorados en un nivel más alto.

Corresponde a un nivel catalogado en 16 o mayor.

Para este tipo de riesgo se debe tener una actuación inmediata y se recomiendan decisiones como retirar la fuente del riesgo, evitarlo o potenciarlo según se considere pertinente,

Nivel Alto cambiar si probabilidad, etc.

TABLA 13. Criterios del riesgo – ONAC, Autores del trabajo

- Valoración del riesgo
 - Identificación del riesgo

Para identificar el riesgo se recomienda usar el siguiente formato de la tabla 14

Formato para la identificación del riesgo			
Riesgo			
Objetivo del proceso			
Causas	Riesgo	Tipo de riesgo	Efectos posibles
_____			_____
_____			_____
_____			_____
_____			_____

TABLA 14. Formato para la identificación del riesgo - ONAC

Para diligenciar el formato inicialmente se debe identificar en qué proceso se está evidenciando el riesgo, (en caso de verse afectado más de un proceso se debe

diligenciar un formato adicional para identificar las causas y efectos sobre cada proceso), se debe diligenciar la información relevante sobre el riesgo tal como las condiciones en las cuales se detectó el riesgo, de qué manera se detectó, etc.

Para el proceso en el cual se detectó el riesgo se debe tener en cuenta que este puede tener varias causas y así mismo, estas pueden generar más de un riesgo sobre el proceso. En caso de detectarse más de un riesgo este debe ser tratado de forma independiente y se le debe aplicar el proceso para la gestión del riesgo si se considera pertinente; en tipo de riesgo se debe diligenciar si es un riesgo estratégico, de imagen, operativo, tecnológico, de cumplimiento o una combinación de varios; por último se debe identificar los posibles efectos o consecuencias del riesgo, en caso de ser detectados más de un riesgo en un efecto o consecuencia, se les debe aplicar el proceso para la gestión del riesgo de manera independiente.

Los formatos diligenciados a partir de la identificación del riesgo deben ser dados a conocer a las partes interesadas vía correo u otro medio que se considere conveniente para así mismo recibir una retroalimentación y realizar las modificaciones que se consideren necesarias.

➤ Análisis del riesgo

En análisis del riesgo se debe diligenciar mediante el siguiente formato de la tabla

15.

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo			
Proceso en el que se detecto			
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)

TABLA 15. Formato para el análisis del riesgo - ONAC

El análisis para cada riesgo debe estar diligenciado en un formato aparte, y se debe tener en cuenta que en caso de haber encontrado algunas consecuencias en común entre cada riesgo, estas deben ser consideradas de manera.

Los formatos diligenciados a partir del análisis del riesgo deben ser dados a conocer a las partes interesadas vía correo u otro medio que se considere conveniente para así mismo recibir una retroalimentación y realizar las modificaciones que se consideren necesarias.

➤ Evaluación del riesgo

Se procede a realizar la evaluación del riesgo de acuerdo a los criterios definidos en la tabla 16 que a continuación se ilustran con mayor detalle:

Descripción de la evaluación del riesgo		
Criterio	Calificación	Decisión sugerida
Nivel bajo	Corresponde a un nivel de riesgo catalogado en 5 o menor.	Asumir el riesgo Tomar o incrementar
Nivel medio	Corresponde a un nivel de riesgo catalogado entre 6 y 15.	Reducir el riesgo Tomar o incrementar

Nivel alto	Corresponde a un nivel catalogado en 16 o mayor.	Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir el riesgo Tomar o incrementar
Tipo de decisión	Descripción	
Evitar el riesgo	Tomar la decisión de no continuar o no iniciar la actividad que genera la aparición del riesgo.	
Reducir el riesgo	"Tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Por ejemplo: a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles".	
Compartir o transferir el riesgo	"Reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar, la tercerización".	
Asumir el riesgo	Tomar la decisión de no aplicar el proceso para la gestión del riesgo ya que este no representa una amenaza para el logro de los objetivos de ONAC.	
Tomar o incrementar el riesgo	Tomar la decisión de darle uso al riesgo para favorecer las actividades de la organización.	

TABLA 16. Descripción de la evaluación del riesgo - ONAC

La evaluación del riesgo se debe diligenciar mediante el siguiente formato de la tabla 17.

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	
Proceso en que se detectó	
Nivel	Tipo de decisión

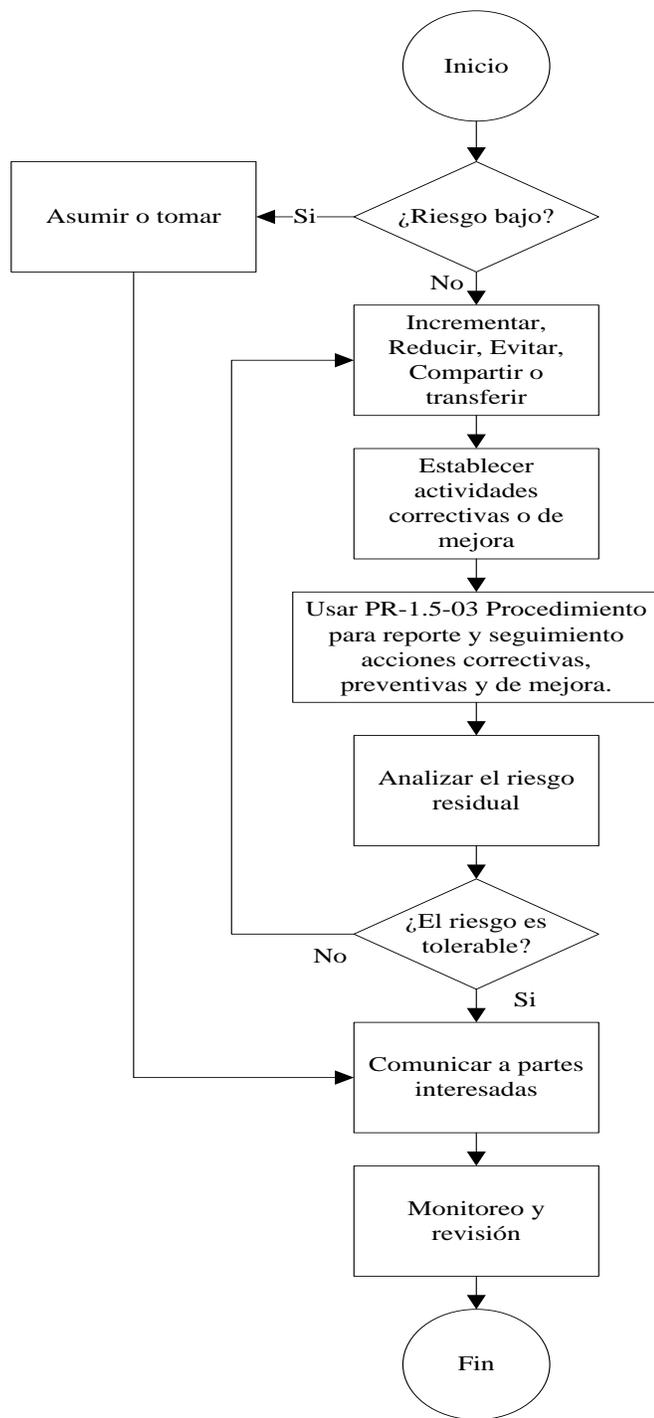
TABLA 17. Formato para la evaluación del riesgo - ONAC

Para diligenciar este formato se debe saber el nivel del riesgo suministrado por el análisis del riesgo, para establecer qué tipo de decisión se debe tomar, según la norma ISO 31000:2009.

Los formatos diligenciados a partir de la evaluación del riesgo deben ser dados a conocer a las partes interesadas vía correo u otro medio que se considere conveniente para así mismo recibir una retroalimentación y realizar las modificaciones que se consideren necesarias.

- Tratamiento del riesgo

Se procede a tratar el riesgo de acuerdo a la grafico 11 que se ilustra a continuación:



GRÁFICA 11. Diagrama de flujo para el tratamiento del riesgo – ONAC, Autores del trabajo

Se deben diligenciar el siguiente formato de la tabla 18 para las acciones a tomar del riesgo:

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo					Preventiva ()	Correctiva ()
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha límite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones

TABLA 18. Formato de acciones preventivas y correctivas del riesgo - ONAC

Para el formato de las acciones correctivas y preventivas se debe diligenciar por cada estrategia, con la descripción de las actividades a realizar y su fecha límite; también deben detallarse los porcentajes de avance tanto de las actividades como de la estratégica, con el fin de obtener indicadores sobre la gestión del riesgo.

El formato de evaluación del riesgo residual (Ver tabla 19) debe ser diligenciado después de haber tratado el riesgo y evaluado su nuevo nivel, en caso de ser un riesgo con un nivel no tolerable se debe tratar de nuevo.

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo						
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite

TABLA 19. Formato de evaluación del riesgo residual - ONAC

Para establecer el nivel del riesgo residual se debe realizar con la siguiente ecuación:

$$\text{Riesgo esperado} = \text{Probabilidad esperada} \times \text{Impacto esperado}$$

En la ecuación anteriormente mencionada la probabilidad esperada es aquella frecuencia con la que se estima que se va a presentar el riesgo posterior a la implementación de su tratamiento. El impacto esperado se estima con las posibles consecuencias del riesgo que puedan ocurrir posterior a la implementación de su tratamiento.

Los formatos diligenciados a partir del tratamiento del riesgo deben ser dados a conocer a las partes interesadas vía correo u otro medio que se considere conveniente para así mismo recibir una retroalimentación y realizar las modificaciones que se consideren necesarias.

- Monitoreo y revisión

El monitoreo y revisión se debe realizar al menos una vez al año y debe ser hecha por la junta directiva con el apoyo del coordinador del sistema de gestión.

Mediante los formatos generados durante la ejecución de la gestión del riesgo se debe identificar y analizar los riesgos que se presentaron; mediante criterios como la frecuencia de su aparición y necesidad de tratamiento para a partir de estas generar estrategias para tratar los riesgos, además de medir la eficiencia y eficacia de la gestión del riesgo mediante indicadores de gestión articulados en el *Balanced Scorecard* de la organización.

10.3.3 Aplicar la metodología para la gestión del riesgo

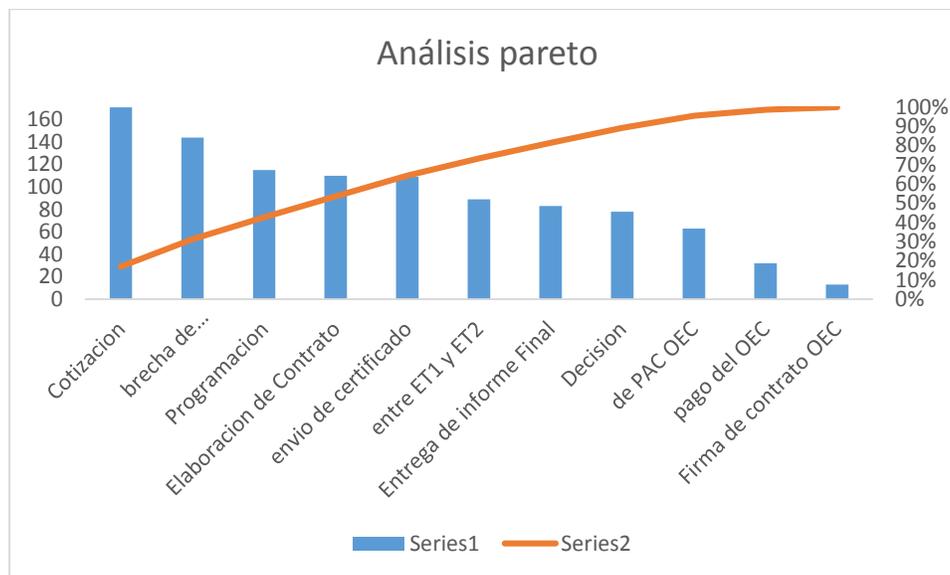
Para poder articular la caracterización de los procesos, el *Balanced Scorecard* y el proceso para la gestión del riesgo, se analizó en los procesos clave aquellos que presentaban una mayor cantidad de retrasos en su realización, teniendo en cuenta que son aquellos en los que se presta el servicio de acreditación al cliente y por consiguiente se tiene un contacto directo con este, para esto, de la base de datos de estudio de procesos de servicios de acreditación se encontró discriminada las diferentes actividades que se deben realizar en los servicios. (ONAC, Base de datos de estudio de procesos de servicios de acreditación, 2015)

A partir de los datos obtenidos de la base de datos se elaboró un análisis de Pareto de donde se obtuvieron los siguientes resultados de la tabla 20 y gráfica 12:

Actividad	Proceso al que pertenece	Frecuencia	F. Relativa	F. Acumulada	Porcentaje	Punto de Corte
Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones	Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones.	171	17%	17%	9%	0,739
Tiempo entre la emisión de la solicitud y la programación del servicio e evaluación	Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones.	144	14%	31%	18%	0,505
Programación de los servicios de evaluación	Planeación y programación del servicio de acreditación	115	11%	43%	27%	0,300
Elaboración de contratos	Cierre comercial del servicio	110	11%	54%	36%	0,100
Envío de certificado	Cierre comercial del servicio	109	11%	64%	45%	0,099
Tiempo entre la revisión documental y la evaluación en sitio	Ejecución de la evaluación	89	9%	73%	55%	0,278
Entrega de informe Final	Ejecución de la evaluación	83	8%	82%	64%	0,451
Decisión sobre la acreditación de OEC	Revisión y atestación	78	8%	89%	73%	0,620

Envío del plan de acción por parte del OEC	Ejecución de la evaluación	63	6%	96%	82 %	0,773
Pago del OEC de la evaluación de acreditación	Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones.	32	3%	99%	91 %	0,896
Firma de contrato por el OEC	Cierre comercial del servicio	13	1%	100%	10 0 %	1

TABLA 20. Actividades críticas y con oportunidad de mejora - ONAC



GRÁFICA 12. Análisis Pareto para procesos clave de ONAC, Autores del trabajo

Como se pudo observar en el análisis de Pareto de la gráfica 12, los procesos con una alta criticidad debido a la cantidad de retrasos que se han registrado con respecto a las 1007 muestras tomadas son el de cotizaciones con 171 retrasos, la brecha que se encuentra entre la cotización y la programación con 144 retrasos, el de programación con 115 retrasos, la elaboración del contrato con 100 retrasos y el envío del certificado con 109 retrasos; de manera que las propuestas de mejora se centraran en estos procesos ya que representan el 45% de los procesos con retrasos y generan un 64% de estos.

Con los resultados anteriores se escogió estudiar el proceso de revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones, cierre comercial del servicio, planeación y programación de los servicios de evaluación, ejecución de la evaluación, revisión y atestación y cierre comercial del servicio.

Para un análisis completo de los procesos clave se incluyó el proceso de seguimiento a la planeación del servicio, en donde se seleccionó el proceso de tratamiento de quejas debido a que este tiene una mayor importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ONAC, ya que es objeto de evaluación en las auditoría realizadas por organismos de acreditación pares según la norma ISO/IEC 17011.

A partir del cuadro de control de quejas se tomó una muestra del estado de las quejas desde el año de 2011 hasta mayo del 2015 con los siguientes resultados: (ONAC, Cuadro de control de quejas, 2015)

Año	Abierta	Cerrada
2012	6	93
2013	63	38
2014	46	61
Total	115	192
Quejas	307	

TABLA 21. Estado de quejas – ONAC (2012-2014)

Año 2015			
Mes	Abierta	Cerrada	Total
Enero	5	1	6
Febrero	10	0	10
Marzo	9	0	9
Abril	2	0	2
Total	26	1	27

TABLA 22. Estado de quejas – ONAC (Enero 2015 - Abril 2015)

Como se puede observar en la tabla 21, desde 2012 hasta 2014 se han radicado un total de 307 quejas, de las cuales 115 aún se encuentran abiertas; por otro lado, para el caso de la tabla 22, en el 2015 desde el mes de enero hasta el mes de abril se han radicado 27 quejas de las cuales se ha cerrado solo 1, por lo cual se evidencia una falencia en el proceso de tratarlas.

Para identificar oportunidades de mejora y evaluarlas se aplicó en los procesos mencionados anteriormente el procedimiento para la gestión del riesgo obteniendo los resultados encontrados en el apéndice G.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento para la gestión del riesgo y las mejoras efectuadas sobre estos procesos servirán de insumo para alimentar los diferentes indicadores de gestión establecidos en el *Balanced Scorecard* al ser medibles, así mismo realizarán un adecuado seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos de ONAC.

10.3.4 Análisis de tratamiento del riesgo

Una vez hecha la aplicación de la gestión del riesgo a los procesos clave que se consideraban críticos, se procedió a evaluar el impacto de las actividades realizadas para reducir, tomar o evitar ese riesgo.

En todos los procesos a los que se les aplico la gestión del riesgo se propuso en sus actividades diagramar un flujograma de actividades nuevo, esto con el fin de encontrar los reprocesos, y tiempos innecesarios que se veían en la operación.

Una vez concluida esta actividad se generó el formato que se muestra a continuación en las tablas 23, 24, 25 ,26 y 27, en el cual se pudo ver el impacto que llego a tener cada uno de los procesos propuestos comparado con los actuales, para así determinar la importancia de aplicarlo en la organización.

Proceso (actividades)	Oportunidades de mejora por procesos		
	Diagrama actual (Anexo E1)	Diagrama Propuesto (Anexo E2)	Impacto
Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones.	En este momento cuando llegan los documentos para la emisión de cotizaciones estos son recibidos por la recepcionista quien los hace llegar al asistente de la coordinación sectorial, éste solo los organiza y se los pasa al coordinador sectorial. (Ver actividad 3 de la gráfica del anexo E1)	La propuesta es generar una lista de chequeo en la cual el asistente sectorial hace la revisión de la documentación. De esta manera él puede verificar que los documentos estén completos y así evitar hacer devoluciones después de la revisión de los mismos. En caso de que la documentación no esté completa el proceso se detiene inmediatamente. (Ver actividad 3 de la gráfica del anexo E2)	Reducción de mínimo 25 días en promedio.
	La elaboración de la cotización hoy en día la hace un cargo de perfil asistente quien se encarga de presentársela a los directores técnicos y administrativo. Esto ocasiona devoluciones de la misma por errores técnicos y/o financieros. (Ver actividad 13 de la gráfica del anexo E1)	La propuesta es que el coordinador sectorial realiza la cotización y se la envíe directamente a la OEC, ya que el alcance del cargo da aval para realizarlo sin necesidad de tener un control técnico y/o financiero. (Ver actividad 11, 13 y 14 de la gráfica del anexo E2)	Reducción de mínimo 3 días en promedio.
	Con la implementación de las mejoras se podría obtener una reducción de 28 días correspondiente a un 37% del tiempo total de ejecución actual que es de 76 días.		

	Gestión de riesgos existentes				
	Identificación de riesgos	Análisis	Evaluación	Tratamiento	Impacto
Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones.	No prestar un servicio de acreditación por no contar con el personal capacitado para desarrollar la actividad.	Nivel 3. (Ver anexo G 1.2.1)	Asumir el riesgo. (Ver anexo G 1.3.1)	Como el riesgo es asumible no se consideró tratamiento	N/A
	Enviar personal con conflicto de interés a la evaluación de acreditación	Nivel 12. (Ver anexo G 1.2.2)	Reducir el riesgo. (Ver anexo G 1.3.2)	Diseñar un formato de actualización de conflictos.	Reducción del riesgo a nivel residual 1
	Existencia de reprocesos debido a documentos faltantes	Nivel 10. (Ver anexo G 1.2.3)	Reducir el riesgo. (Ver anexo G 1.3.3)	Análisis detallado sobre la actividad para la provisión de los servicios de acreditación.	Reducción del riesgo a nivel residual 4

TABLA 23. Oportunidades de mejora e impacto – Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones

Proceso (actividades)	Oportunidades de mejora por procesos		
	Diagrama actual (Anexo E1)	Diagrama Propuesto (Anexo E2)	Impacto
Para el tiempo entre la emisión de la solicitud y la programación del servicio de evaluación	Actualmente el coordinador de programación tiene que solicitar algunos documentos del OEC a la coordinación sectorial, lo que genera un tiempo considerable entre la emisión de la solicitud del servicio de evaluación y la programación del mismo.	La propuesta es designarle la responsabilidad de la disponibilidad de documentos al profesional de apoyo. Por lo tanto ya no se tendría el tiempo entre la solicitud y programación del servicio de evaluación	Reducción del 14% de causas críticas de demora en procesos. (Ver grafica 12)

TABLA 24. Oportunidades de mejora e impacto – Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones (Tiempo

entre la emisión de la solicitud y la programación del servicio de evaluación)

Actividad	Oportunidades de mejora por procesos				
	Diagrama actual	Diagrama Propuesto			Impacto
Programación de los servicios de evaluación de OEC	Hoy en día, el flujo de información para la programación pasa por muchos cargos dentro de la organización lo que dificulta su trazabilidad. (Ver grafica E9)	En el diagrama propuesto las actividades de la 1 a la 14 las hace el profesional de apoyo y de la 15 a la 18 el coordinador sectorial. Con esto se garantiza que ambos cargos puedan tener evidencia de la información suministrada de manera clara y ordenada, algo que fue causal de no conformidad en auditorías pasadas (García). (Ver grafica E10)			La información paso de intercambiarse entre 4 cargos a solo 2 lo que permite una mejor trazabilidad y comunicación en el proceso.
	Actualmente el informe final es recibido en primera medida por el coordinador de programación quien se lo envía al coordinador sectorial, el cual lo revisa y envía de vuelta. Luego de que el coordinador de programación lo recibe de vuelta se lo hace llegar al director técnico quien lo alista para el comité de acreditación. (Ver actividades 23 a 26 de la gráfica E9)	En el diagrama propuesto el informe final llega al coordinador sectorial directamente, quien lo revisa y alista para el comité de acreditación, ya que ese cargo es parte activa del comité al igual que el director técnico. (Ver actividades 15 a 17 de la gráfica E10)			Se pasó de 26 actividades y 11 revisiones a 17 actividades y 9 revisiones que generan valor al proceso.
Programación de los servicios de evaluación de OEC	Gestión de riesgos existentes				
	Identificación de riesgos	Análisis	Evaluación	Tratamiento	Impacto
	Intercambio inefectivo de la información. (Ver Tabla G 4.1)	Nivel 20. (Ver Tabla G 4.2.1)	Evitar el riesgo. (Ver Tabla G 4.3.1)	Realizar un análisis detallado sobre el procedimiento. Proponer propuestas de diagramación	Reducción del riesgo a nivel residual 4
	Reprocesos en las actividades (Ver Tabla G 4.1)	Nivel 10 actual. (Ver Tabla G 4.2.2)	Evitar el riesgo. (Ver Tabla G 4.3.2)	Realizar un análisis detallado sobre el procedimiento. Como el tratamiento No reduce el riesgo hasta un nivel tolerable se debe volver a tratar porque quedo en nivel residual 6. (Ver Tabla G 4.5.2)	Reducción del riesgo a nivel residual 6. (se debe tratar otra vez)
Riesgo residual no tolerable	Nivel 6.	No se evaluó	Proponer cargar al servidor la base de datos de evaluadores técnicos para que el profesional pueda programar sin necesidad de solicitudes adicionales.	Reducción del riesgo a nivel residual 4	

TABLA 25. Oportunidades de mejora e impacto – Programación de los servicios de evaluación de OEC

Oportunidades de mejora por procesos						
Actividad	Diagrama actual.	Diagrama Propuesto. (Ver gráfica E7 y E8)		Impacto		
Elaboración de contratos y envío de certificados	Actualmente no existe como tal un diagrama de elaboración de contratos y envío de certificados.	Se realizó la documentación del proceso resultando los diagramas: Control del DOA y emisión de contratos. Con estos se busca articular todas las actividades que intervienen en el proceso.		Mediante la realización de estos diagramas se logró una documentación de los procesos clave de 83% a 100%, así mismo como su caracterización.		
	Gestión de riesgos existentes					
	Identificación de riesgos		Análisis	Evaluación	Tratamiento	Impacto
	Los documentos del comité no llegan a tiempo al responsable		Nivel 10 (Ver tabla G 3.2.1)	Reducir el riesgo (Ver tabla G 3.3.1)	Documentar el proceso de emisión de certificados. (Ver tabla G 3.4.1)	Reducción del riesgo a nivel residual 3
	Los documentos de acreditación se demoran en llegar al cliente y retornar a ONAC		Nivel 10 (Ver tabla G 3.2.2)	Reducir el riesgo (Ver tabla G 3.3.2)	Documentar el proceso de emisión de certificados. (Ver tabla G 3.4.2)	Reducción del riesgo a nivel residual 3
	Reprocesos en actividades		Nivel 10 (Ver tabla G 3.2.3)	Reducir el riesgo (Ver tabla G 3.3.3)	Articular los procesos de emisión y envío de certificados. (Ver tabla G 3.4.3)	Reducción del riesgo a nivel residual 3
	No actualización del DOA		Nivel 5 (Ver tabla G 3.2.4)	Tomar el riesgo (Ver tabla G 3.3.4)	Como el riesgo es asumible no se consideró tratamiento	N/A
Retraso en la actualización del DOA		Nivel 16 (Ver tabla G 3.2.5)	Evitar el riesgo (Ver tabla G 3.3.5)	Documentar el proceso de actualización del DOA. (Ver tabla G 3.4.5)	Reducción del riesgo a nivel residual 4	

TABLA 26. Oportunidades de mejora e impacto – Elaboración de contratos y envío de certificaciones

Actividad	Oportunidades de mejora por procesos				
	Diagrama actual	Diagrama Propuesto		Impacto	
Seguimiento a la prestación del servicio (Atención de quejas)	Actualmente en ONAC se tratan las quejas de una manera holística, sin importar a quien vaya dirigido. (Ver grafica E3)	En la propuesta se desglosa el procedimiento de quejas entre dos grandes grupos: quejas dirigidas a los OEC y a ONAC. (Ver grafica E4)			
	En el presente la trazabilidad de las quejas a los OEC's se ve perdida debido a que no se tiene claro quién es el responsable de cada actividad. (Ver actividades 4-6 y 10-13 de la gráfica E3)	La propuesta es redistribuir actividades y responsables de las mismas. Se plantea no recurrir a un comité de vigilancia porque genera retrasos. En cambio de realizar dicho comité se remiten las quejas directamente al responsable de las mismas y este se encarga de diligenciar el cuadro de control sin necesidad de recurrir al asistente de coordinación de vigilancia		Disminución en la complejidad en el tratamiento de quejas. Trazabilidad y comunicación en el proceso más eficiente. Se eliminaron las actividades de la 10 a la 13 y los controles 4, 5 y 6. Evitar duplicar la información y consolidarla en una sola base.	
	En el diagrama vigente la preparación de informes es independiente del diligenciamiento del cuadro de control	En la proposición los cuadros tienen toda la información relevante a las quejas, por lo tanto este presenta un adecuado seguimiento al proceso que se ha llevado para tratarlas y no es necesario la presentación de informes			
	Gestión de riesgos existentes				
	Identificación de riesgos	Análisis	Evaluación	Tratamiento	Impacto
Intercambio no efectivo de información	Nivel 8 (Ver tabla G 2.2.1)	Reducir el riesgo (Ver tabla G 2.3.1)	Hacer un análisis de profundidad sobre los procedimientos y la secuencia de las actividades. Diagramas con propuestas de mejora (Ver tabla G 2.4.1)	Reducción del riesgo a nivel residual 2	
Control y seguimiento de quejas mal elaborados	Nivel 16 (Ver tabla G 2.2.2)	Reducir y evitar el riesgo (Ver tabla G 2.3.2)	Hacer un análisis de profundidad sobre los procedimientos de las quejas a ONAC. Diagramas con propuestas de mejora (Ver tabla G 2.4.2)	Reducción del riesgo a nivel residual 4	
Convocatoria de un comité que no es necesario	Nivel 6 (Ver tabla G 2.2.3)	Reducir el riesgo (Ver tabla G 2.3.3)	Hacer un análisis de profundidad sobre los procedimientos de las quejas a ONAC. Diagramas con propuestas de mejora (Ver tabla G 2.4.3)	Reducción del riesgo a nivel residual 2	

TABLA 27. Oportunidades de mejora e impacto – Seguimiento a la prestación del servicio

10.4 Determinar la viabilidad del proyecto mediante un análisis financiero

10.4.1 Realizar un análisis de los balances y la información financiera de la empresa.

En el análisis financiero de la empresa se utilizaron dos metodologías para su evaluación.

En primera instancia se realizó el análisis vertical y horizontal del balance general y el estado de resultados de la compañía comparando los años 2013 y 2014. (Ver tablas 28, 29 y 30)

El análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto de otro. Esto es importante para determinar cuándo se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado.

El análisis vertical, por su parte, determina que tanto participa un rubro dentro de un total global, indicador que nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en una cuenta holística. (Gerencie, s.f.)

Cuenta contable/Año	2014	2013	Vertical 2014	Vertical 2013	Horizontal
EFFECTIVO	\$ 1,334,767,479	\$ 712,128,884	19%	15%	87%
Caja	\$ 359,332	\$ 839,862	0.01%	0.02%	-57%
Depósitos en financieras	\$ 1,334,408,147	\$ 711,289,022	19%	15%	88%
INVERSIONES	\$ 4,333,640,961	\$ 3,325,320,304	61%	72%	30%
DTF-Fiducuenta	\$ 4,333,640,961	\$ 3,325,320,304			30%
DEUDORES	\$ 1,106,370,361	\$ 331,740,947	15%	7%	234%
Prestación servicios neto	\$ 731,414,640	\$ 222,589,515	10%	5%	229%
Avances y anticipos entregados	\$ 117,831,886	\$ 54,632,014	2%	1%	116%
Otros deducidos	\$ 257,123,835	\$ 54,519,418	4%	1%	372%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 6,774,778,801	\$ 4,369,190,135	95%	94%	55%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 262,727,270	\$ 195,548,234	4%	4%	34%
Muebles y enseres	\$ 230,537,328	\$ 202,201,745	3%	4%	14%
Equipo comunicación y cómputo	\$ 193,050,513	\$ 108,127,054	3%	2%	79%
Depreciación acumulada	\$ (160,860,571)	\$ (114,780,565)			40%
OTROS ACTIVOS	\$ 109,545,294	\$ 64,780,224	2%	1%	69%
Gastos pagados x anticipado	\$ 90,978,750	\$ 31,027,507	1%	1%	193%
Cargos diferidos	\$ 14,466,544	\$ 29,652,717	0%	1%	-51%
Intangibles	\$ 4,100,000	\$ 4,100,000	0%	0%	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 372,272,564	\$ 260,328,458	5%	6%	43%
TOTAL ACTIVO	\$ 7,147,051,365	\$ 4,629,518,593	100%	100%	54%

TABLA 28. Balance general al 31 de Diciembre de 2014 - ONAC

Cuenta contable/Año	2014	2013	Vertical 2014	Vertical 2013	Horizontal
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 3,989,365	\$ -	0.06%	0%	
Tarjeta de crédito	\$ 3,989,365	\$ -			
CUENTAS POR PAGAR	\$ 1,361,700,223	\$ 869,355,532	19.05%	19%	57%
Adquisición de bienes y servicios	\$ 628,432,820	\$ 441,782,240	8.79%	10%	42%
Acreedores	\$ 6,887,659	\$ 7,394,962	0.10%	0%	-7%
Retefuente	\$ 112,191,000	\$ 62,684,000	1.57%	1%	79%
Impuestos x pagar	\$ 342,878,000	\$ 192,955,000	4.80%	4%	78%
Avances y anticipos recibidos	\$ 271,310,744	\$ 164,539,330	3.80%	4%	65%
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 219,698,096	\$ 180,512,938	3.07%	4%	22%
Nómina y prestaciones por pagar	\$ 219,698,096	\$ 180,512,938			22%
PASIVOS ESTIMADOS	\$ 337,326,963	\$ 201,056,833	4.72%	4%	68%
Provisiones costos y gastos	\$ 337,326,963	\$ 201,056,833			68%
OTROS PASIVOS	\$ 1,173,124,143	\$ 407,546,924	16.41%	9%	188%
Ingresos recibidos por anticipado	\$ 1,173,124,143	\$ 407,546,924			188%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3,095,838,790	\$ 1,658,472,227			87%
TOTAL PASIVO	\$ 3,095,838,790	\$ 1,658,472,227	43.32%	36%	87%
PATRIMONIO	\$ 4,051,212,575	\$ 2,971,016,366	56.68%	64%	36%
Capital	\$ 1,039,565,936	\$ 1,028,477,936	14.55%	22%	1%
Aportes nación	\$ 615,071,800	\$ 615,071,800	8.61%	13%	0%
Aportes sector privado	\$ 424,494,136	\$ 413,406,136	5.94%	9%	3%
Reservas	\$ 1,584,270,884	\$ 1,541,968,502	22.17%	33%	3%
Resultado ejercicio	\$ 1,427,375,755	\$ 400,569,928	19.97%	9%	256%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 7,147,051,365	\$ 4,629,488,593	100%	100%	54%

TABLA 29. Total pasivo + patrimonio al 31 de Diciembre de 2014 - ONAC

Cuenta contable/Año	2014	2013	Vertical 2014	Vertical 2013	Horizontal
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 8.022.410.445	\$ 5.450.665.285	100%	100%	47,2%
Servicios de acreditación	\$ 8.006.466.286	\$ 5.227.382.426	99,8%	95,9%	53,2%
Servicios complementarios	\$ 15.944.159	\$ 223.282.859	0,2%	4,1%	-92,9%
COSTO OPERACIONAL	\$ 3.387.964.085	\$ 3.524.936.237	42,2%	64,7%	-3,9%
Expertos técnicos	\$ 2.917.807.305	\$ -	36,4%	0,0%	
Evaluadores internos	\$ 470.156.780	\$ -	5,9%	0,0%	
Costo servicios	\$ -	\$ 3.524.936.237	0,0%	64,7%	-100,0%
UTILIDAD BRUTA	\$ 4.634.446.360	\$ 1.925.729.048	57,8%	35,3%	140,7%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 3.305.496.244	\$ 1.615.736.710	41,2%	29,6%	104,6%
Operación	\$ 1.132.908.675	\$ 16.683.075	14,1%	0,3%	6690,8%
Administración	\$ 2.053.643.203	\$ 1.498.160.305	25,6%	27,5%	37,1%
Depreciaciones-amortizaciones	\$ 118.944.366	\$ 100.893.330	1,5%	1,9%	17,9%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.328.950.116	\$ 309.992.338	16,6%	5,7%	328,7%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 268.065.860	\$ 244.620.769	3,3%	4,5%	9,6%
Financieros	\$ 159.392.915	\$ 149.054.978	2,0%	2,7%	6,9%
Extraordinarios	\$ 108.672.945	\$ 95.565.791	1,4%	1,8%	13,7%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 134.155.221	\$ 125.639.179	1,7%	2,3%	6,8%
Gastos bancarios	\$ 11.947.957	\$ 20.620.820	0,1%	0,4%	-42,1%
Otros gastos	\$ 122.207.264	\$ 105.018.359	1,5%	1,9%	16,4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.462.860.755	\$ 428.973.928	18%	8%	241,0%
Provisión imporenta	\$ 35.485.000	\$ 28.404.000	0,44%	1%	24,9%
UTILIDAD NETA	\$ 1.427.375.755	\$ 400.569.928	17,79%	7%	256,3%

TABLA 30. Estado de resultados al 31 de Diciembre de 2014 - ONAC

El análisis arroja los siguientes datos:

- Se incrementaron las inversiones en un 30% debido al excedente de utilidad neta por un porcentaje cercano, ya que la política de ONAC para reducciones de pago de renta es reinvertir sus excedentes en actividades que promuevan el fortalecimiento y desarrollo de la empresa. (ONAC, Levantamiento interno de información, 2015)
- En las cuentas por pagar se tienen en cuenta que la adquisición de bienes y servicios e impuestos por pagar se pagan en enero, por eso la diferencia del 57% respecto un año del otro.
- El aumento de los deudores fue de un 234%. Esto se ocasionó por los servicios de acreditación que ya pagaron los OEC pero dichas retribuciones no se causan en una cuenta contable hasta que no se preste el servicio en su totalidad.
- El patrimonio aumento 36% debido al incremento de la utilidad neta y los aportes del sector privado.
- Hubo un aumento del 47% de los ingresos totales del año 2014 respecto al 2013 debido al aumento de entidades acreditadas que pasaron de 300 a 999 a final de 2014, lo que promovió el aumento de la utilidad neta en un 256%. (ONAC, Informe de gestion estrategica, 2014)

- El aumento de los costos y gastos operacionales se debe a que se tuvieron en cuenta los costos de salarios y honorarios de evaluadores en el año 2014 en los costos y en el año 2013 se incluyó la nómina de toda la parte técnica en los mismos, pero para el año 2014 se causó como un gasto de operación. (Costos)
- Los costos de operación pasaron a ser el 64% al 42% del total de los ingresos debido al aumento de los gastos de operación por servicios técnicos.

La segunda metodología fue el análisis mediante indicadores financieros. A continuación se muestran los principales (Gerencie.com, 2013)

- **Razón corriente:** Este indicador indica la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Quiere decir que por cada peso que debe, ONAC tiene \$2,19 para responder.
- **Capital de trabajo:** Son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar a corto plazo, es decir que la empresa cuenta con \$3.678.940.011 para operar a corto plazo si tuviera que pagar su pasivo corriente de forma inmediata.
- **Endeudamiento:** Mide la proporción de activos que están financiados por terceros. Para este caso ONAC tiene el 43% de sus activos financiados por terceros.

- **Margen neto:** Este indicador mide el valor que se resta de las ventas con los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar. Para el caso de la empresa, esta obtiene 0.18 centavos por cada peso que vende, lo que representa un aumento del 130%.
- **Rendimiento de la inversión:** Mide el rendimiento de los ingresos después de descontarles los costos y gastos sobre los activos totales de la organización. Para este caso la capacidad para generar utilidades aumento en un 120%, debido a la gestión para generar más servicios, se incrementó hasta el 20%. Adicional a eso, el patrimonio de ONAC genera 0.35 centavos por cada peso invertido por la propia empresa, mejorando en un 170%.

En conclusión, ONAC tuvo un crecimiento significativo de sus ingresos útiles y aunque su política es clara sobre reinvertir excedentes y generar rendimientos en entidades bancarias, existe la posibilidad de dedicar ingresos en proyectos atractivos que generen valor a la compañía y le permitan ganar reconocimiento y prestigio en el plano nacional e internacional.

10.4.2 Identificar todos los costos y gastos del proyecto

El primer rubro de los costos a tener en cuenta es la implementación de un sistema de información ERP (en este caso se realizó un cuadro comparativo entre 3 sistemas de información que son SAP, MYCROSOFT DYNAMICS y ORACLE para determinar el mejor para la empresa ONAC) que le permita a la empresa integrar toda su información. A continuación la comparación de costos de cada sistema.

Cuadro comparativo sistemas ERP		
ORACLE	Costo en dolares	Costo en pesos
Apoyo	200 usd mes	\$ 34,380,000
Capacitación usuarios	4800 usd grupo de 20 personas	\$ 27,504,000
Costo promedio para mediana empresas	3333 usd Mensual	\$ 572,942,700
Licencias	17500 USD	\$ 50,137,500
actualizaciones de licencias	360 USD anual	\$ 5,157,000
usuarios	990 usd por usuario	\$ 56,727,000
	Total ORACLE	\$ 746,848,200
SAP	Costo en dolares	Costo en pesos
Usuarios	990 USD	\$ 56,727,000
Licencias	1250 USD	\$ 3,581,250
mantenimiento anual	215 USD	\$ 3,079,875
actualizaciones de licencias	360 USD	\$ 5,157,000
Capacitación usuarios	4800 usd grupo de 20 personas	\$ 28,019,700
Apoyo	100 USD mes	\$ 286,500
Costo fijo	2084 usd Mensual	\$ 358,239,600
	Total SAP	\$ 455,090,925
MICROSOFT DYNAMICS	Costo en dolares	Costo en pesos
Usuarios	5000 usd por 3 usuario y 3000 usd por adicional	\$ 160,440,000

Costo implementación	Paquete Extendido: \$10,000 Paquete para Personalizaciones: \$6,000 Paquete Smart List Builder: \$2,000 RRHH y Nómina Extendidos: \$7,000 Gestión de Cobranzas: \$3,500	\$ 58,732,500
Enterprise 360	150usd / usuario /mes	\$ 515,700,000
Total MICROSOFT DYNAMICS		\$ 734,872,500

TABLA 31. Costos ventajas y desventajas sistemas ERP, autores

De igual manera se realizó un cuadro comparativo demostrando las principales ventajas y desventajas de cada ERP. Cabe resaltar que por la importancia de ONAC para Colombia es de trascendente que tenga un sistema de información completo e integral y por esa razón se compararon de los más reconocidos y confiables del mercado.

A continuación se muestra dicha comparación:

	Ventajas	Desventajas	Referencias
ORACLE	Más usado a nivel mundial		
	Puede implementarse en todas las computadoras	Precio muy alto	http://oraclebddepn.blogspot.com.co/2013/05/ventajas-y-desventajas.html
	Multitud de sistemas operativos	Mal configuración puede generar lentitud	http://www.ecounterp.com/es/why/why-ecount-cost-analysis.aspx?p=T3
	Orientado hacia servicios de internet	Costo de información alto	

	Ventajas	Desventajas	Referencias
SAP	Trazabilidad de la información	Precio de implementación alto	http://orekait.com/blog/por-que-elegir-sap-erp/
	Líder del mercado		
	Adquisiciones de nuevos productos tecnológicos frecuentes	Consultor como soporte de los módulos	http://utcipadolar.blogspot.com.co/2013/09/ventajas-y-desventajas-al-implementar.html
	36000 clientes en 120 países		
	Catálogo de productos mas completo del mercado	Documentación restringida por políticas de privacidad	
	Ventajas	Desventajas	Referencias
MICROSOFT DYNAMICS	Riesgo bajo de implementación	Más accesible para aplicaciones microsoft	http://es.slideshare.net/comercioelectronico3/microsoft-dynamics-13197050 . http://www.erpsoftwareblog.com/2013/10/precios-y-costos-de-microsoft-dynamics-gp-2013/ . http://www.microsoft.com/es-co/dynamics/CRM.aspx#pricing
	40 versiones disponibles en diferentes países	Enfocado en sectores públicos, fabricación, minorista, servicios	
	Sistema operativo baja inversión	No hay integración y usabilidad "compartida" por ser microsoft	

TABLA 32. Ventajas y desventajas sistemas ERP, Autores.

En conclusión se determinó presentar la opción de SAP, por su competitividad en el mercado y por la necesidad de ONAC de ser un organismo eficiente y dinámico.

Para el segundo rubro de costos son la implementación de un sistema de gestión que viene principalmente enfocado en las capacitaciones. Dichos gastos se tomaron de la página de la cámara de comercio de Bogotá para sistemas de calidad (10 cargos) y auditores para las evaluaciones internas (2 cargos). Por último se calculó el costo de los autores del proyecto

basándonos en lo que cuesta un practicante promedio de ingeniería industrial en el mercado actual (\$1.000.000) por lo que el costo total es por 3 estudiantes y 8 meses en promedio del desarrollo del proyecto.

En total el costo total proyectado para 5 años de ejecución del proyecto es de \$516, 355,925 de inversión total y se muestra en la siguiente tabla

Rubro	Subrubros	Costo	Costo total
Implementar un sistema de información ERP	Usuarios	990 USD	\$ 56,727,000
	Licencias	1250 USD	\$ 3,581,250
	mantenimiento anual	215 USD	\$ 3,079,875
	actualizaciones de licencias	360 USD	\$ 5,157,000
	Capacitación usuarios	4800 usd grupo de 20 personas	\$ 28,019,700
	Apoyo	100 USD mes	\$ 286,500
	Costo fijo	2084 usd Mensual	\$ 358,239,600
Implementación sistemas de gestión	Auditor Interno en Sistemas Integrados de Gestión	\$2.100.000	\$ 4,200,000
	Capacitaciones en sistemas de Gestión Integral de la Calidad. 120 horas	\$3.306.500	\$ 33,065,000
	Practicantes de ingeniería industrial	\$3.000.000	\$ 24,000,000
	Capacitaciones en gestión por procesos	N/A	N/A
		Total costo del proyecto	\$ 516,355,925

TABLA 33. Costos y gastos del proyecto – ONAC, autores del trabajo

10.4.3 Identificar la tasa de oportunidad.

La tasa de oportunidad que genera ONAC actualmente en las entidades financieras equivale al promedio del DTF 90 días que equivale al 26% E.A.

(<http://www.notinet.com.co/indices/df.htm>)

Para identificar la tasa de oportunidad del negocio se usó la metodología WAAC que es la suma ponderada de los costos de financiación por el peso de cada fuente de financiación (Flujo de caja y costo de capital, clase de preparación y evaluación de proyectos. Profesor Eduardo pinzón), En el caso de ONAC se toma en cuenta las fuentes de capital tanto de accionistas como de terceros como se muestra en la siguiente tabla.

Fuente	Valor de la inversión	% Estructura financiera	Costo de la deuda	Ponderación
Obligaciones Financieras de Corto y Largo Plazo	\$ 3.095.838.790	43%	26%	11,18%
Patrimonio	\$ 4.051.212.575	57%	20%	11,40%
Inversión	\$ 516.355.925		Costo del Capital	22,58%

TABLA 34. Tasa de oportunidad – ONAC (Promedio del DTF 90 días), autores del trabajo

10.4.4 Verificar la viabilidad económica del proyecto.

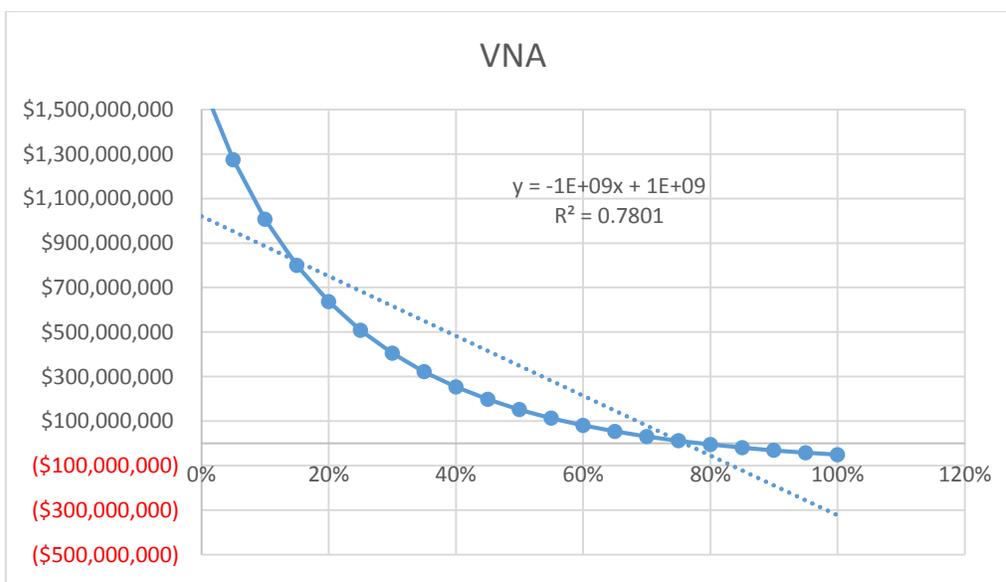
Para verificar la rentabilidad del proyecto se usaron los criterios de evaluación VPN, B/C y TIR como se muestra en la siguiente tabla.

PERIODO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	\$ (516,355,925)	\$ 428,212,727	\$ 428,212,727	\$ 428,212,727	\$ 428,212,727	\$ 428,212,727

VNA	\$ 694,837,044
TIR	78%
B/C	4.15

TABLA 35. Rentabilidad del proyecto, Autores del trabajo

Los flujos de caja corresponden a los ahorros esperados en un 30% en los costos y gastos operativos de la operación de ONAC justificada en el reconocimiento multilateral y reducción de tiempos de evaluación y validación de control y gestión, esta información se obtuvo mediante el levantamiento de datos del responsable del sistema de gestión de ONAC. A continuación se muestra el análisis de los diferentes costos de oportunidad vs el valor neto esperado.



GRÁFICA 13. Análisis VNA – ONAC, Autores del trabajo

En conclusión con los tres criterios expuestos de la tabla 35 y de la gráfica 13 se muestra que el proyecto es rentable. El VNA es mayor a cero, el B/C es mayor a 1 y la TIR es mayor a la tasa de oportunidad por lo que invertir en el proyecto será beneficioso para ONAC ya que le permitirá disminuir sus costos operativos en un 30%, disminución de tiempos de evaluación, validación y gestión de procesos en un 10% y la expansión a mercados internacionales que siempre será una gratificación extra para cualquier empresa nacional.

11. Conclusiones

- La caracterización en conjunto con la diagramación de los procesos, usadas como herramienta de diagnóstico, permitieron identificar las actividades que generan contratiempos en estos y así establecer diferentes alternativas para evitarlos.
- La adecuada asignación de los responsables en los procesos genera una disminución significativa en los tiempos de ejecución de las actividades y además evita reprocesos en los mismos.
- El soporte que da la documentación de los procesos es de vital importancia para la ejecución de los mismos, ya que establece una secuencia lógica para la realización de las actividades y facilita la asignación de responsables mediante la identificación de la información requerida en cada actividad y quien es la persona que debe proveer esta.
- El esquema del *Balanced Scorecard* le permite a la empresa tener un control y seguimiento continuo de la operación mediante el análisis cuantitativo de los

procesos de la compañía a través de indicadores de gestión y una alineación con sus objetivos estratégicos.

- La adecuada aplicación de la metodología para la gestión del riesgo, va a permitir que en próximas auditorías; factores que hubieran podido ser causales de hallazgos y no conformidades hayan tenido un adecuado tratamiento y por lo tanto estas no sean declaradas contra la empresa.
- El diseño del sistema de gestión del riesgo le permite a la empresa tener una herramienta integral y sencilla de aplicar que facilita la identificación de posibles factores que generen contingencias, al igual que la definición de estrategias para mitigar o reducir la ocurrencia de estas.
- El análisis financiero reveló la rentabilidad económica del proyecto basado en los beneficios de ser parte de los acuerdos multilaterales y la implementación del sistema de información integral donde se pueda llevar un registro de todas las actividades de la empresa al alcance de los cargos de la compañía que lo requieran; así como la capacidad que tiene ONAC para implementar el Trabajo de Grado que se ha desarrollado.

12. Recomendaciones

- De acuerdo con la caracterización realizada de los procesos, se aconseja realizar un estudio de tiempos en las actividades de cada uno con el fin de tener claridad sobre la duración de los mismos para cuantificar posibles oportunidades de mejora.
- Se sugiere hacer la revisión periódica del *Balanced Scorecard* (de acuerdo a la frecuencia de los datos) con el fin de verificar los resultados de los planes de acción e indicadores mediante la revisión por la dirección ejecutiva de ONAC.
- Se recomienda hacer un estudio sobre el uso de herramientas tecnológicas en ONAC que faciliten la ejecución de los procesos.
- En cuanto a la formación del personal se propone planear las capacitaciones por periodos largos (preferible anual) para que sea usado como soporte del logro de los objetivos de la empresa en ese año.

- Con respecto a la parte financiera se aconseja investigar formas de inversión más rentables además de las que ofrecen los bancos (DTF Y CDT) con el fin de generar utilidades más provechosas que puedan destinarse a proyectos que le generen un valor agregado a la compañía sin afectar su liquidez ni capital de trabajo, como inversiones en pensiones AFC, tasas de cambio, compra de oro, bolsa de valores, entre otros que tienen un mayor riesgo pero generan mucho más dividendos que inversiones en bancos.

- En el caso del ámbito de servicio al cliente, se sugiere tener un seguimiento personalizado y usar herramientas tecnológicas para llevar un control más fácil y accesible para ambas partes (quejas virtuales, chat en la web, documentos en la nube, entre otros). De esta manera se podrían tener mejores tiempos de respuesta para ellos y aumentar su satisfacción.

- Se recomienda hallar la TIR mejorada para tener una mayor precisión en la verificación de la viabilidad económica del proyecto, ya que por el alcance de este trabajo no se obtuvo.

13. Referencias Bibliográficas

Bibliografía

- (DAFP), D. a. (2011). *Guía para la administración del riesgo*. Cuarta edición.
- ADAMS. (2013). *Blog de Adams capacitación*. Recuperado el 09 de 05 de 2015, de La visión estratégica, base para el crecimiento empresarial:
<http://www.adams.mx/blogs/2013/01/08/la-vision-estrategica-base-para-el-crecimiento-empresarial/>
- AENORChile. (15 de 03 de 2015). *Organismo Acreditador de Chile*. Obtenido de
<http://www.aenorchile.com/%C2%BFqu%C3%A9-es-formaci%C3%B3n.aspx>
- Aguilera, O. (2012). *Innovación y tecnología*. Obtenido de <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>
- Aindicadores. (s.f.). <http://aindicadoresf.galeon.com/intro.htm>.
- Barla, E. (6 de Octubre de 2015). EALDE, Bussiness School.
- Barla, E. (Octubre de 2015). El cuadro de mando integral.
- Calderón, M. d. (2007). *Reconocimiento internacional de los sistemas de acreditación de los países de América para facilitar el libre comercio de la región*.
- Canto, J. V. (2007). *Los indicadores financieros*.
- Casey, E. (2003). Fundación Annie.
- Castro, F. (2013). Evaluación institucional y de resultados del subsistema nacional de calidad.
- Colombia, U. P. (s.f.).
http://www.unipiloto.edu.co/descargas/archivo_administracion_de_empresas/competitividad_pymes_colombia.pdf.
- consultores, A. (06 de 05 de 2015). *Matriz de priorización*. Obtenido de
<http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>
- Cooperación interamericana de acreditación IAAC. (2011). *IAAC*. Obtenido de www.iaac.org.mx
- Cooperation, I. A. (2011). *IAF/ILAC Acuerdos de Reconocimiento Mutuo Multilateral (Acuerdos): Aplicación de ISO/IEC 17011:2004*.

- Costos, R. (s.f.). Notas a los estados financieros.
- DANE. (s.f.). Guía para la administración del riesgo.
- Decreto 2269 (16 de Noviembre de 1993).
- DECRETO 4738 (2008).
- DINERO. (s.f.). <http://www.dinero.com/pais/articulo/altos-costos-impuestos-bajan-competitividad-colombia-doing-business/187062>.
- Eduteka. (21 de 01 de 2006). *Diagramas causa-efecto*. Obtenido de <http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>
- Empresamia. (s.f.). <http://empresamia.com/crear-empresa/fortalecer/item/811-que-es-un-analisis-dofa>.
- Foro internacional de acreditación IAF. (s.f.). Obtenido de http://www.iaf.nu/articles/IAF_MEMBERS_SIGNATORIES/4
- Foro internacional de acreditación IAF. (s.f.). www.iaf.nu. Obtenido de http://www.iaf.nu/articles/Spanish_Landing_Page/141
- García, V. (s.f.). *Auditoria hecha a ONAC*.
- Gerencie. (s.f.). <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-analisis-horizontal-y-vertical.html>.
- Gerencie.com. (2013). *¿Qué es análisis financiero?* Recuperado el 08 de 04 de 2015, de <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- Gestión de clientes ONAC. (2014). *Resultados 2014*.
- Hector Barreiro. (2010). *Compilación de artículos de investigación*. Obtenido de Análisis de modo y efecto de falla: http://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/cong_2010/11.pdf
- <http://aindicadoresf.galeon.com/intro.htm>. (s.f.).
- <http://www.acreditacionensalud.org.co/faq.php>. (s.f.).
- <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6227-intercambian-tecnologias-para-mejorar-procesos-de-calidad-en-empresas>. (s.f.).
- http://www.petrotecnia.com.ar/febrero09/lo_mejor_de_la_calidad.pdf. (s.f.).
- <http://www.seic.gov.do/media/13955/Simposio%20Internacional%20Infraestructura%20de%20Calidad%20-%20Productividad%20y%20Competitividad%20para%20la%20Industria%20y%20Pymes.pdf>. (s.f.).
- Humberto Serna Gomez. (s.f.). *Planeación y gestión estratégica*. Capitulo 4 y 5 analisis interno y externo. Obtenido de Análisis interno y externo capitulo 4 y 5: <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>
- IAF. (s.f.). http://www.iaf.nu/articles/Spanish_Landing_Page/141.
- ICONTEC. (2005). *NTC-ISO/IEC 17011*.
- ILAC. (2013). *Acuerdo de Reconocimiento Mutuo*.
- Indicadores de evaluación de Inversiones*. (2105). Recuperado el 11 de 05 de 2015, de <http://users.dcc.uchile.cl/~anpereir/evaluacion/08IndicadoresFinancieros.pdf>
- Institución universitaria de Envigado. (2015). *Estrategias Gerenciales; El balanced Scorecard*. Recuperado el 08 de 04 de 2015, de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>

- Institución universitaria de Envidado. (2015). *Estrategias Gerenciales; Indicadores de Gestión*. Recuperado el 07 de 04 de 2015, de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>
- Jaime Beltrán ; Miguel Carmona. (2002). *Guía para gestión basada en procesos*. Recuperado el 08 de 04 de 2015
- Jamoco, O. (2014). *Gestión de la cadena - Notas de clases*.
- Jean-Claude Pons. (2002). *Certificación de la calidad de los alimentos orientada a sellos de atributos de valor en países de América Latina*.
- José Antonio Pérez de Velasco. (2013). *Gestión por procesos*.
- Jose del Castillo Saviñon. (15 de 05 de 2013). *Infraestructura de Calidad: Productividad y Competitividad para la Industria y Pymes*. pág. 4.
- Kaplan y Norton. (1996). *El cuadro de mando integral: Pasando de estrategias a acciones. La infraestructura de la calidad como elemento de competitividad en Perú*. (s.f.).
- Magnus Wetter; Nils Olve; Jan Roy. (2004). *Implementación y gestión del cuadro de mando integral*.
- Metrocal. (11 de 06 de 2009). *Acuerdos de mutuo reconocimiento*. Obtenido de <http://elcometer.com.mx/pdf/servicio/Acuerdos%20de%20mutuo%20reconocimiento.pdf>
- Ministerio de educación nacional. (2013). *Gestión de riesgo*. En s. d. organizacional.
- Ministerio del Gobierno. (21 de 05 de 2014). *Regulación*.
- Ministerio, de fomento. (2005). *La gestión por procesos*.
- Norma ISO 17011. (2005). *Conformity assessment- General requirements for accreditation bodies accrediting conformity assessment bodies*.
- Normalización y normas ISO*. (s.f.). Obtenido de <http://es.slideshare.net/pedrosky123/normalizacion-y-normas-iso>
- Notinet. (s.f.). <http://www.notinet.com.co/indices/df.htm>.
- NTC ISO 31000. (2011). *Norma para la gestión de riesgos*.
- ONAC. (2010). *La acreditación en Colombia*.
- ONAC. (2010). *La acreditación en Colombia*. Bogotá.
- ONAC. (2010). *Memoria e informe de gestión*.
- ONAC. (2012). *Mapa de procesos actual*.
- ONAC. (2012). *Mapa de procesos actual - Ejecución de la evaluación Nivel 3*.
- ONAC. (2012). *Procesos de segundo nivel - Desarrollo y actualización*.
- ONAC. (2012). *Procesos de segundo nivel - Dirección*. Bogotá.
- ONAC. (2012). *Procesos de segundo nivel - Gestión de servicio al cliente*.
- ONAC. (2012). *Reglas del servicio de acreditación*.
- ONAC. (2014). *Carta Organizacional*.
- ONAC. (2014). *Informe de gestión - Marco Legal*.
- ONAC. (2014). *Informe de gestión estratégica*.
- ONAC. (2014). *Lineamientos para la testificación de alcances de acreditación para organismos de certificación de productos, procesos o servicios*.
- ONAC. (2014). *Lineamientos para testificación de alcances*.
- ONAC. (2014). *Perfil y descripción de cargos*.
- ONAC. (2015). *Base de datos de estudio de procesos de servicios de acreditación*.
- ONAC. (2015). *Cuadro de control de quejas*. Bogotá.

- ONAC. (2015). *Cuadro de control de quejas contra los OEC*.
- ONAC. (31 de 03 de 2015). Levantamiento interno de información.
- ONAC. (2015). *Sistema de Gestión*.
- ONAC. (s.f.). <https://sites.google.com/a/onac.org.co/sistema-de-gestion/home/organizacion-1>.
- ONAC. (s.f.). <https://sites.google.com/a/onac.org.co/sistema-de-gestion/home>.
- Portafolio. (1 de Julio de 2015). <http://www.portafolio.co/economia/exportaciones-colombia-sector-servicios-julio-1-de-2015-10:15>.
- Portafolio. (s.f.). <http://www.portafolio.co/columnistas/competitividad-turistica-colombiana>.
- Portafolio. (s.f.). <http://www.portafolio.co/economia/colombia-es-el-cuarto-pais-mas-globalizado-america-latina>.
- Portafolio. (s.f.). <http://www.portafolio.co/negocios/delincuencia-comun-uno-los-mayores-temores-empresas>.
- Preparación y evaluación de proyectos;. (2014). Criterios de evaluación financiera.
- Saviñón, J. D. (2013 de 05 de 15). *Infraestructura de Calidad: Productividad y Competitividad para la Industria y Pymes*. pág. 4.
- SIGWEB. (2015). *Portal de expertos en prevención de Chile*. Recuperado el 09 de 05 de 2015, de Sistemas integrados de Gestión: <http://www.sigweb.cl/p3.php?cod=25>
- Sistema de información sobre comercio exterior. (2015). *SICE*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/dictionary/TBT_s.asp
- Soluciones SIG. (s.f.). www.solucionessig.com. Obtenido de <http://www.solucionessig.com/portal/mapa-de-procesos>
- Ton Schouten. (2007). *Documento informativo de alianzas de aprendizaje No 6: Documentación de procesos*.
- Universidad Nacional de Colombia. (2008). *Guia básica para documentar caracterización de procesos*.
- Universidad nacional de Colombia. (2015). *Dirección nacional de innovación académica*. Recuperado el 08 de 04 de 2015, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/index.html>
- University, A. I. (s.f.). <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/La%20Educaci%C3%B3n%20y%20el%20Crecimiento%20Econ%C3%B3mico.html>.
- Uria, R. (2013). *La infraestructura de la calidad como elemento de competitividad en Perú*.
- Verdera, F. J. (2013). *Infraestructura de la calidad*.
- Yadira, H. (09 de 2011). *Slide share*. Recuperado el 09 de 05 de 2015, de Diagrama Ansi: <http://es.slideshare.net/RichardSari/diagrama-de-ansi>

14. Apéndices

Apéndice A

Tabla A1
Testificaciones 2014

Testificaciones 2014	
Estado	Cantidad
Programada	3
Pendiente	2
Vencida	0
Cancelada por OEC	2
Ejecutado	5
Ejecutado con informe	0
Notificado	2
Total	14

Tabla A2
Testificaciones 2015

Testificaciones 2015	
Estado	Cantidad
Programada	4
Pendiente	64
Vencida	10
Cancelada por OEC	0
Ejecutado	0
Ejecutado con informe	0
Notificado	1
No hay programación	35
Total	114

Tabla A3
Evaluaciones vigilancias

Documentos	09-OIN-065	09-OIN-071	09-OIN-073	09-OIN-075	09-oin-083
Anexos					
FR-4.2.2-01 Plan de Evaluación			x	x	
FR-4.2.5-01 Informe de Evaluación		x	x	x	x
Plan de Evaluación diligenciado por el cliente				x	x
FR-4.2.3-01 Registro de reunión de apertura y cierre			x	x	
lista de verificación aplicada			x		
FR-4.2.2-05 Plan de evaluación			x	x	
archivos anexos de las testificaciones		x	x		
FR-4.3-01 Informe final de evaluación		x	x	x	x
FR-4.3-03 Comunicación previa a la designación experto comité de acreditación		x	x	x	
FR-4.3-02 Solicitud de designación de expertos comité de acreditación	x	x	x	x	
FR-4.3-04 Designación y convocatoria comité de acreditación	x	x			x
FR-4.3-05 Concepto ECAA	x	x	x	x	x
FR-4.3-06 Concepto del Director Técnico				x	
FR-4.3-07 Acta del comité de acreditación	x	x	x	x	
F-4.3-09 Notificación al cliente	x			x	
FR-4.3-08 Contrato de Otorgamiento	x	x	x	x	x
contrato diligenciado por el OEC	x	x	x	x	x
certificado de acreditación	x	x	x	x	x

Documentos	09-OIN-090	09-OIN-095	09-OIN-114	09-OIN-118	10-OIN-061
Anexos	x		x		
FR-4.2.2-01 Plan de Evaluación		x		x	
FR-4.2.5-01 Informe de Evaluación	x	x			
Plan de Evaluación diligenciado por el cliente		x		x	
FR-4.2.3-01 Registro de reunión de apertura y cierre		x		x	x
lista de verificación aplicada	x				
FR-4.2.2-05 Plan de evaluación		x		x	
archivos anexos de las testificaciones	x				
FR-4.3-01 Informe final de evaluación	x	x			
FR-4.3-03 Comunicación previa a la designación experto comité de acreditación	x			x	
FR-4.3-02 Solicitud de designación de expertos comité de acreditación	x	x	x	x	
FR-4.3-04 Designación y convocatoria comité de acreditación	x	x			
FR-4.3-05 Concepto ECAA		x	x	x	x
FR-4.3-06 Concepto del Director Técnico		x	x	x	x
FR-4.3-07 Acta del comité de acreditación		x	x	x	x
F-4.3-09 Notificación al cliente			x		
FR-4.3-08 Contrato de Otorgamiento	x	x	x	x	x
contrato diligenciado por el OEC	x	x	x	x	x
certificado de acreditación	x	x	x	x	x

Documentos	10-OIN-062	10-OIN-071	10-OIN-074	10-OIN-043	10-OIN-076
Anexos					x
FR-4.2.2-01 Plan de Evaluación					
FR-4.2.5-01 Informe de Evaluación	x				x
Plan de Evaluación diligenciado por el cliente					
FR-4.2.3-01 Registro de reunión de apertura y cierre			x		
lista de verificación aplicada					
FR-4.2.2-05 Plan de evaluación					
archivos anexos de las testificaciones			x		
FR-4.3-01 Informe final de evaluación	x				x
FR-4.3-03 Comunicación previa a la designación experto comité de acreditación	x				x
FR-4.3-02 Solicitud de designación de expertos comité de acreditación	x				x
FR-4.3-04 Designación y convocatoria comité de acreditación		x			x
FR-4.3-05 Concepto ECAA		x	x		x
FR-4.3-06 Concepto del Director Técnico					
FR-4.3-07 Acta del comité de acreditación	x				
F-4.3-09 Notificación al cliente					x
FR-4.3-08 Contrato de Otorgamiento	x	x	x	x	x
contrato diligenciado por el OEC	x	x	x	x	x
certificado de acreditación	x	x	x	x	

Documentos	10-OIN-087	10-OIN-110	12-OIN-016	12-OIN-026	13-OIN-015
Anexos		x	x	x	x
FR-4.2.2-01 Plan de Evaluación					
FR-4.2.5-01 Informe de Evaluación	x				
Plan de Evaluación diligenciado por el cliente					
FR-4.2.3-01 Registro de reunión de apertura y cierre					
lista de verificación aplicada					
FR-4.2.2-05 Plan de evaluación					
archivos anexos de las testificaciones					
FR-4.3-01 Informe final de evaluación	x				
FR-4.3-03 Comunicación previa a la designación experto comité de acreditación			x		
FR-4.3-02 Solicitud de designación de expertos comité de acreditación	x		x		
FR-4.3-04 Designación y convocatoria comité de acreditación					
FR-4.3-05 Concepto ECAA	x	x			
FR-4.3-06 Concepto del Director Técnico					
FR-4.3-07 Acta del comité de acreditación			x	x	
F-4.3-09 Notificación al cliente			x		
FR-4.3-08 Contrato de Otorgamiento	x	x	x		x
contrato diligenciado por el OEC	x	x	x	x	x
certificado de acreditación		x	x	x	x

Documentos	13-OIN-018	13-OIN-019	09-OIN-113
Anexos	x	x	
FR-4.2.2-01 Plan de Evaluación			
FR-4.2.5-01 Informe de Evaluación			
Plan de Evaluación diligenciado por el cliente	x		
FR-4.2.3-01 Registro de reunión de apertura y cierre	x		
lista de verificación aplicada			
FR-4.2.2-05 Plan de evaluación			
archivos anexos de las testificaciones			
FR-4.3-01 Informe final de evaluación	x		
FR-4.3-03 Comunicación previa a la designación experto comité de acreditación			
FR-4.3-02 Solicitud de designación de expertos comité de acreditación			x
FR-4.3-04 Designación y convocatoria comité de acreditación			
FR-4.3-05 Concepto ECAA			
FR-4.3-06 Concepto del Director Técnico			
FR-4.3-07 Acta del comité de acreditación			x
F-4.3-09 Notificación al cliente	x		
FR-4.3-08 Contrato de Otorgamiento	x	x	x
contrato diligenciado por el OEC	x	x	x
certificado de acreditación	x	x	x

Tabla A4
Evaluaciones renovaciones

Documentos	11-OIN-025	11-OIN-026	11-OIN-027	11-OIN-030	11-OIN-039
Anexos	x	x	x	x	x
FR-4.2.2-01 Plan de Evaluación	x		x	x	
FR-4.2.5-01 Informe de Evaluación	x		x	x	x
Plan de Evaluación diligenciado por el cliente	x		x	x	
FR-4.2.3-01 Registro de reunión de apertura y cierre				x	
lista de verificación aplicada					
FR-4.2.2-05 Plan de evaluación	x		x	x	
archivos anexos de las testificaciones					
FR-4.3-01 Informe final de evaluación	x		x	x	x
FR-4.3-03 Comunicación previa a la designación experto comité de acreditación	x	x	x		x
FR-4.3-02 Solicitud de designación de expertos comité de acreditación	x	x	x		x
FR-4.3-04 Designación y convocatoria comité de acreditación					
FR-4.3-05 Concepto ECAA					
FR-4.3-06 Concepto del Director Técnico					
FR-4.3-07 Acta del comité de acreditación	x	x	x	x	x
FR-4.3-09 Notificación al cliente					
FR-4.3-08 Contrato de Otorgamiento	x	x	x	x	x
contrato diligenciado por el OEC	x	x	x	x	x
certificado de acreditación	x	x	x	x	x

Documentos	11-OIN-043	11-OIN-047	11-OIN-050
Anexos	x		
FR-4.2.2-01 Plan de Evaluación	x		
FR-4.2.5-01 Informe de Evaluación			
Plan de Evaluación diligenciado por el cliente			
FR-4.2.3-01 Registro de reunión de apertura y cierre			
lista de verificación aplicada			
FR-4.2.2-05 Plan de evaluación			
archivos anexos de las testificaciones			
FR-4.3-01 Informe final de evaluación	x		
FR-4.3-03 Comunicación previa a la designación experto comité de acreditación			
FR-4.3-02 Solicitud de designación de expertos comité de acreditación			
FR-4.3-04 Designación y convocatoria comité de acreditación			
FR-4.3-05 Concepto ECAA			
FR-4.3-06 Concepto del Director Técnico			
FR-4.3-07 Acta del comité de acreditación	x		
F-4.3-09 Notificación al cliente			
FR-4.3-08 Contrato de Otorgamiento	x		
contrato diligenciado por el OEC	x		
certificado de acreditación	x		

NO DOCUMENTOS

NO DOCUMENTOS

Tabla A5
Evaluaciones ampliaciones

Documentos	09-oin-051	11-OIN-010
Anexos	x	x
FR-4.2.2-01 Plan de Evaluación	x	
FR-4.2.5-01 Informe de Evaluación	x	
Plan de Evaluación diligenciado por el cliente		
FR-4.2.3-01 Registro de reunión de apertura y cierre	x	
lista de verificación aplicada	x	
FR-4.2.2-05 Plan de evaluación	x	
archivos anexos de las testificaciones		
FR-4.3-01 Informe final de evaluación	x	
FR-4.3-03 Comunicación previa a la designación experto comité de acreditación		
FR-4.3-02 Solicitud de designación de expertos comité de acreditación		
FR-4.3-04 Designación y convocatoria comité de acreditación		
FR-4.3-05 Concepto ECAA		
FR-4.3-06 Concepto del Director Técnico		
FR-4.3-07 Acta del comité de acreditación		
F-4.3-09 Notificación al cliente	x	
FR-4.3-08 Contrato de Otorgamiento	x	x
contrato diligenciado por el OEC	x	x
certificado de acreditación	x	x

Tabla A6
Evaluaciones extraordinarias

Documentos	11-OIN-003
Anexos	x
FR-4.2.2-01 Plan de Evaluación	
FR-4.2.5-01 Informe de Evaluación	x
Plan de Evaluación diligenciado por el cliente	
FR-4.2.3-01 Registro de reunión de apertura y cierre	
lista de verificación aplicada	
FR-4.2.2-05 Plan de evaluación	
archivos anexos de las testificaciones	
FR-4.3-01 Informe final de evaluación	x
FR-4.3-03 Comunicación previa a la designación experto comité de acreditación	
FR-4.3-02 Solicitud de designación de expertos comité de acreditación	x
FR-4.3-04 Designación y convocatoria comité de acreditación	
FR-4.3-05 Concepto ECAA	
FR-4.3-06 Concepto del Director Técnico	
FR-4.3-07 Acta del comité de acreditación	x
F-4.3-09 Notificación al cliente	
FR-4.3-08 Contrato de Otorgamiento	x
contrato diligenciado por el OEC	x
certificado de acreditación	x

Tabla A7
Histórico de procesos de acreditación 2014

Mes	Solicitud	Cotizado	Pagó	programados	Inicio ET 1	Inicio ET2	Fin ET 2	Complementaria	Informe Final	Decisión	Envío Contrato	Regreso Contrato	Entrega Certificado	% entrega desde pago
Enero	27	27	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	75
Febrero	21	21	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	100
Marzo	30	30	18	18	18	18	18	18	17	17	17	17	16	89
Abril	31	31	18	18	18	18	18	18	18	17	17	17	15	83
Mayo	20	20	35	35	35	35	35	33	32	27	27	26	26	74
Junio	20	20	24	24	24	24	24	19	18	16	15	15	15	63
Julio	33	33	19	19	19	19	19	18	17	16	12	11	11	58
Agosto	23	24	24	24	24	24	24	16	15	14	10	8	8	33
Septiembre	33	33	29	28	28	28	28	25	15	11	7	6	5	17
Octubre	33	33	21	21	21	21	21	13	4	3	2	2	1	5
Noviembre	30	30	17	17	17	17	17	3	2	1	0	0	0	0
Diciembre	6	6	19	18	18	18	18	3	0	0	0	0	0	0

Apéndice B

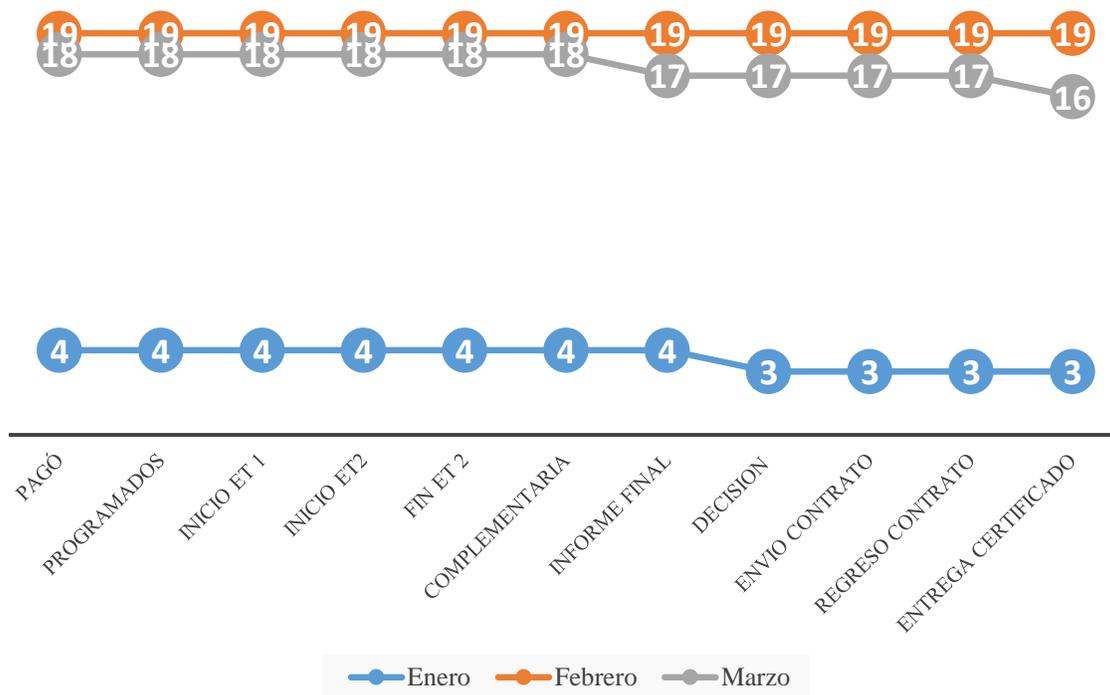


Figura B1. Evolución de OEC de acuerdo al mes de pago

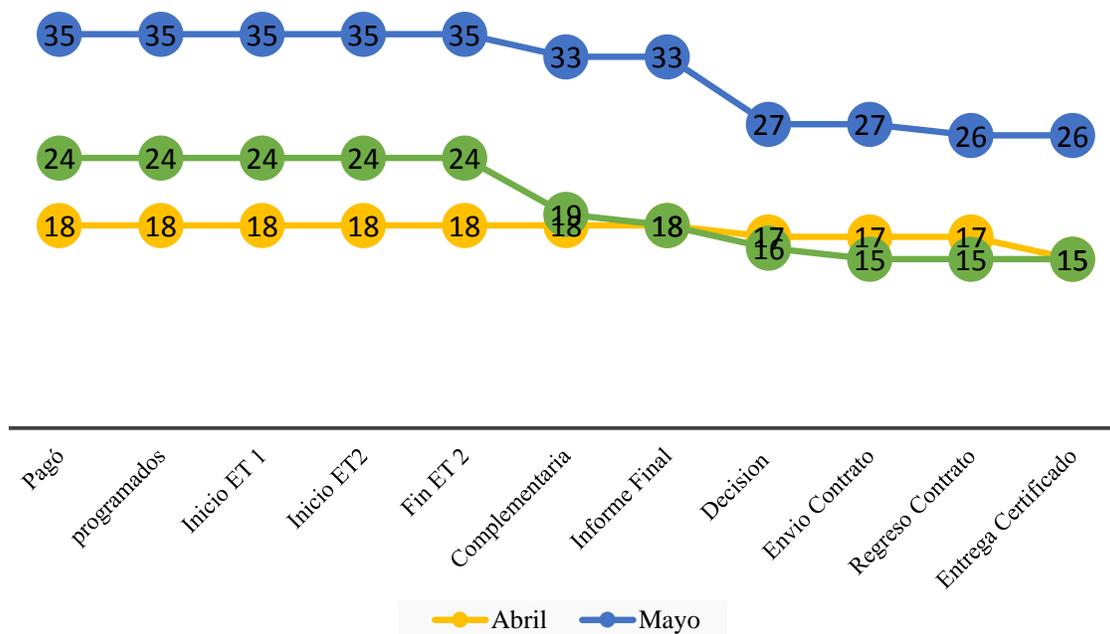


Figura B2. Evolución de OEC de acuerdo al mes de pago

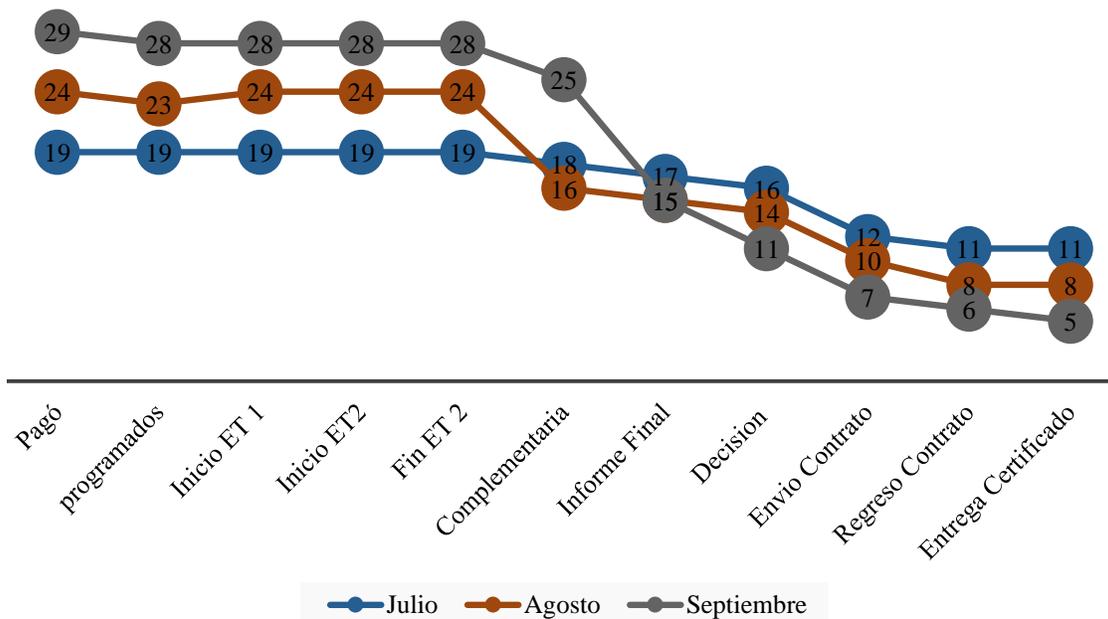


Figura B3. Evolución de OEC de acuerdo al mes de pago

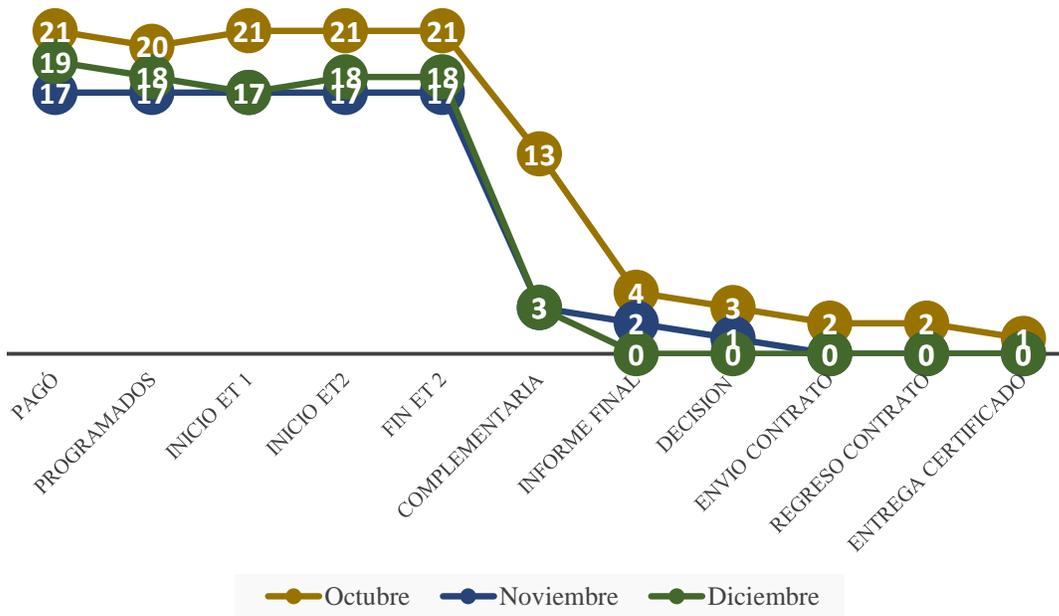


Figura B4. Evolución de OEC de acuerdo al mes de pago

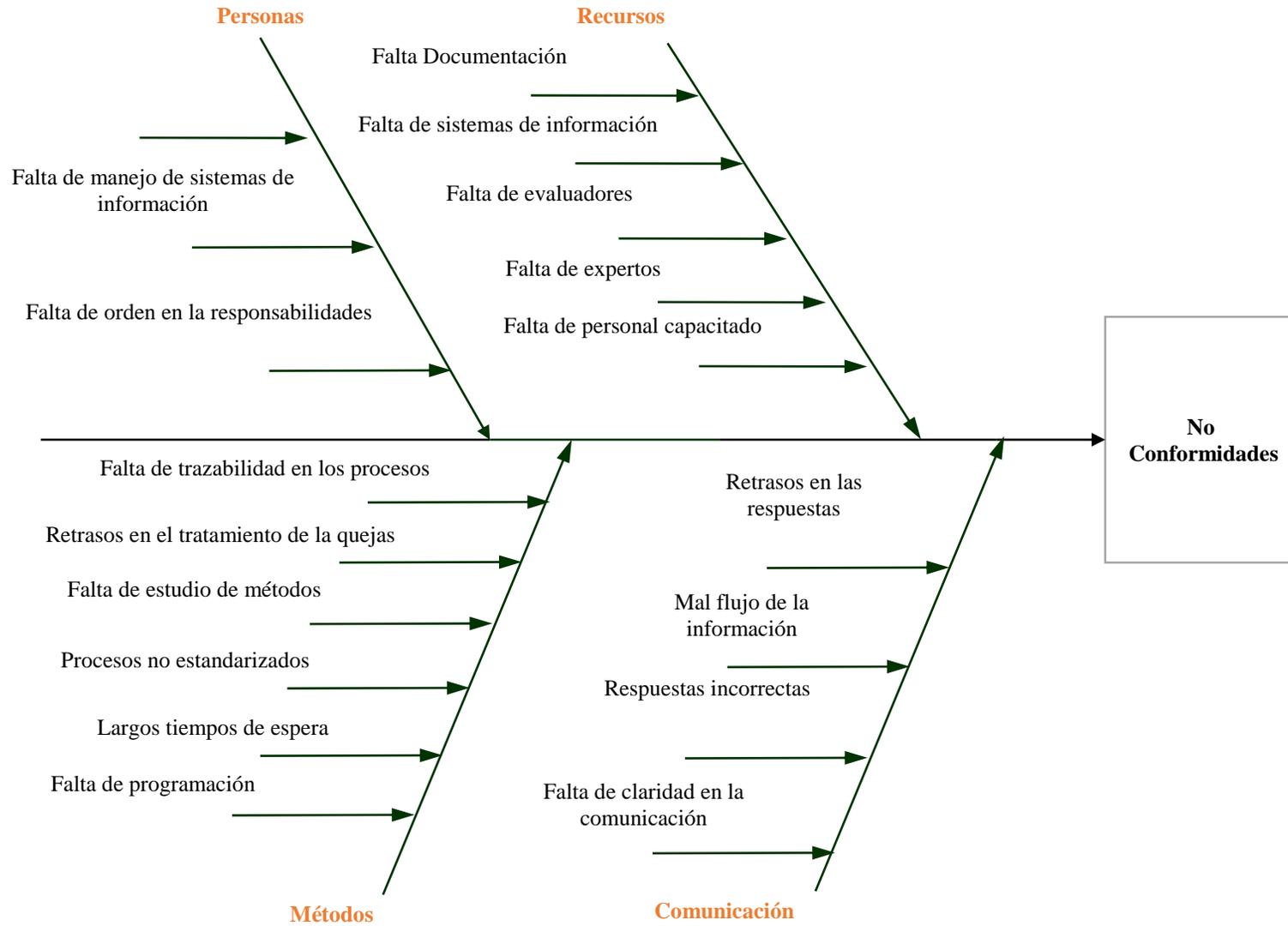


Figura B5. Diagrama causa-efecto para las no conformidades en ONAC

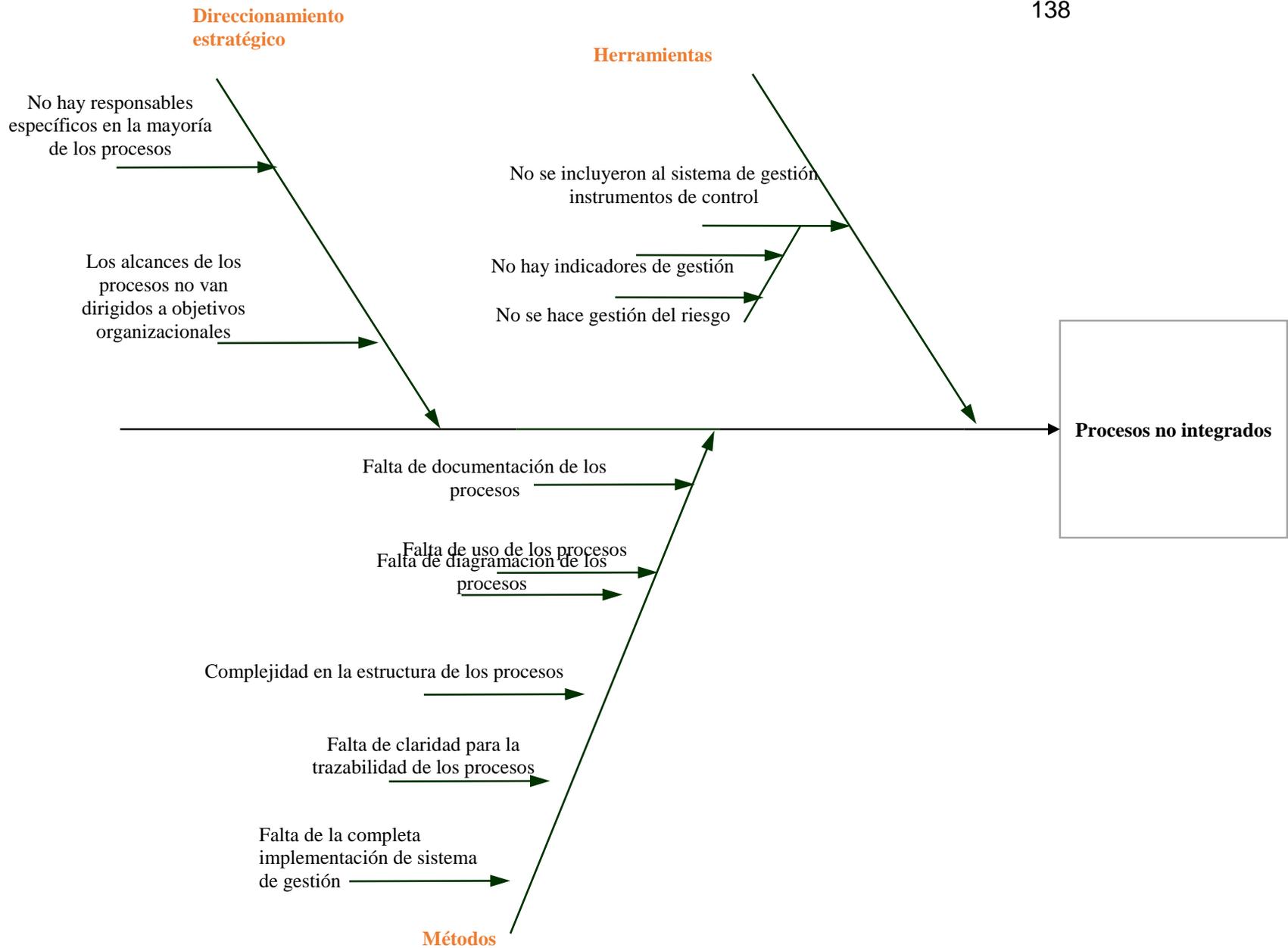


Figura B6. Diagrama causa - efecto para procesos No integrados - ONAC

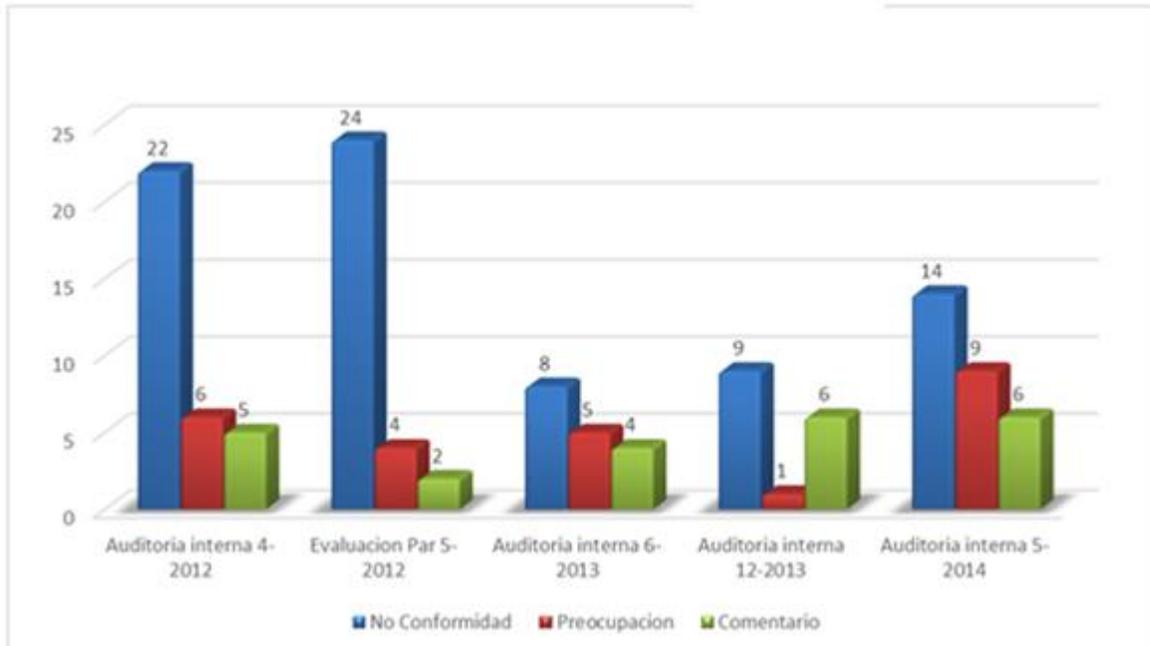


Figura B7. Comparativo de los resultados de auditorías

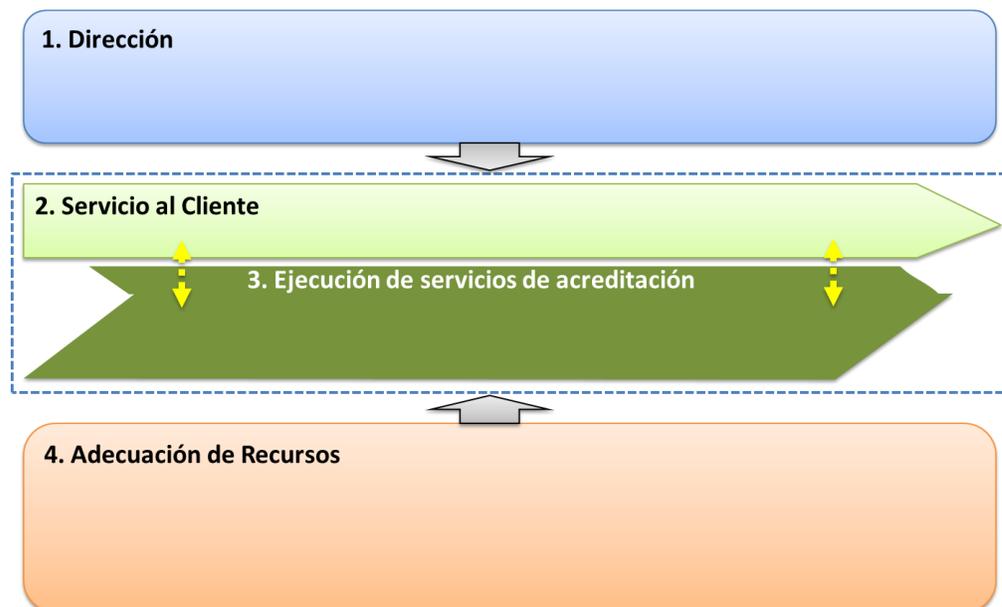


Figura B8. Mapa de procesos propuesto para ONAC – Nivel 1

Modelo Propuesto de proceso Nivel 2



*Las interacciones quedan documentadas en las caracterizaciones

Figura B9. Modelo propuesto de proceso nivel 2 (Dirección)

Modelo propuesto de proceso Nivel 2



Figura B10. Modelo propuesto de proceso nivel 2 (Servicio al cliente)

Modelo de proceso Nivel 2 propuesto



Figura B11. Modelo propuesto de proceso nivel 2 (Ejecución de servicios de acreditación)

Apéndice C

Matriz de priorización

- **Objetivo**

Identificar los procesos críticos y/o clave de ONAC

Figura 1. Mapa de procesos de nivel 1.

1. Dirección
 2. Servicio al cliente
 3. Ejecución de servicios de acreditación
 4. Adecuación de recursos
- Criterios de primer nivel
 - Disponibilidad de estudio: Este criterio se basa en la disponibilidad del grupo de Proyecto de Grado para analizar y recibir retroalimentación dentro de los procesos. Se estableció 1 para calificar a aquellos procesos que pueden ser analizados bajo ninguna restricción y 0 para lo que se dificulta su tratamiento.
 - Procesos de segundo

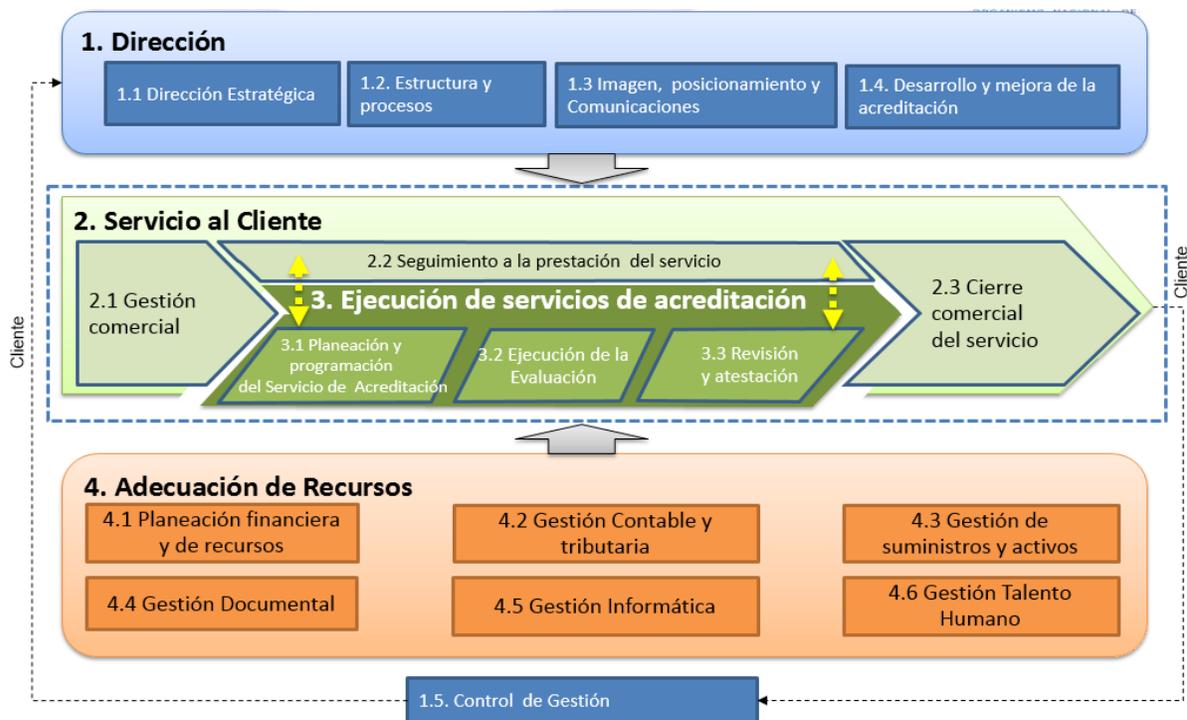


Figura 2. Mapa de procesos de nivel 2

2.1 Gestión comercial

2.2 Seguimiento a la prestación de servicios

2.3 Cierre comercial del servicio

3.1 Planeación y programación del servicio de acreditación

3.2 Ejecución de evaluación

3.3 Revisión y atestación

○ Criterios de segundo nivel

- Falta de cumplimiento en los tiempos: De acuerdo a las quejas recibidas con respecto a los tiempos en la evaluación o la programación de las mismas se establece un rango entre 0 y 5, siendo 5 afectado en gran medida y 0 siendo nulo.

- Impacto sobre los objetivos estratégicos: Se establece un rango entre 0 a 5, siendo 5 afectados en gran medida y 0 siendo nulo.
- Adaptación de los cambios: Se establece un rango entre 0 y 5, siendo 5 cuando el proceso se puede modificar fácilmente y 0 cuando no lo permite.
- Importancia en la evaluación par: De acuerdo a diferentes criterios de auditoría según la Norma ISO/IEC 17011, se tiene un rango de 0 y 5, siendo 5 los aspectos que más se tienen cuenta y 0 los que no suelen ser criterios a solicitar.
- Mejoramiento del servicio: Se establece un rango entre 0 y 5, siendo 5 cuando afecta en gran medida y 0 cuando es nulo.
- Causal de hallazgos en auditoría: De acuerdo a los informes de auditoría interna los procesos que son causales de hallazgos (no conformidades, preocupaciones y observaciones), se establece un rango entre 0 y 5, siendo 5 cuando han sido causales y 0 cuando no.

Para la calificación de cada proceso en las Tablas C1 y C2 se reunió el grupo de Proyecto de grado, además del Coordinador de sistemas de gestión y posteriormente se procedió a brindarle una calificación a cada proceso y así generar las tablas anteriormente mencionadas.

Tabla C1
Criterio evaluador para los procesos de nivel 1

Macro procesos o procesos de nivel 1	Disponibilidad de estudio
Dirección	0
Servicio al cliente	1
Ejecución de servicios de acreditación	1
Adecuación de recursos	0

Tabla C2
Matriz de priorización para los procesos de nivel 2

Procesos nivel 2	Incumplimiento en los tiempos programados	Impacto sobre los objetivos estratégicos	Factibilidad para los cambios	Importancia en la evaluación par	Impacto en el servicio al cliente externo	Causal de hallazgos en auditoría	Suma
Planeación y programación del servicio de acreditación	5	5	3	5	5	5	28
Ejecución de evaluación	5	5	0	5	5	5	25
Seguimiento a la prestación de servicios	5	4	2	2	5	5	23
Revisión y atestación	4	4	0	4	5	5	22

Cierre comercial del servicio	1	3	3	1	1	1	10
Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones.	1	2	1	2	2	0	8

Tabla C3
Tabla de selección de procesos clave

Proceso	Suma	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada	Peso	Punto corte
Planeación y programación del servicio de acreditación	28	0,24137931	0,24137931	0,1667	0,59195
Ejecución de evaluación	25	0,215517241	0,456896552	0,3333	0,20977
Seguimiento a la prestación de servicios	23	0,198275862	0,655172414	0,5	0,15517
Revisión y atestación	22	0,189655172	0,844827586	0,6667	0,51149
Cierre comercial del servicio	10	0,086206897	0,931034483	0,8333	0,76437
Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones.	8	0,068965517	1	1	1

Apéndice D

Caracterización de Procesos

- Objetivo

Caracterizar los procesos clave

Tabla D1
Caracterización proceso de nivel 1 – Dirección (Código 1)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Dirección	Tipo de proceso	Nivel 1	
Código	1	Proceso de nivel superior al que pertenece	No aplica	
Objetivo	Formato de caracterización de procesos, controlar e involucrar a la organización en el cumplimiento de las necesidades de sus clientes y la atención de las expectativas de las partes interesadas, con el fin de que la gestión empresarial se desarrolle dentro de los estándares reconocidos de calidad, con la oportunidad y eficiencia requerida.			
Objetivo estratégico al que aporta	1. Reconocimiento por pares internacionales al contar con un sólido sistema de gestión 2. Consolidación y articulación institucional 3. Fortalecimiento de la oferta de servicios 4. Sostenibilidad financiera			
Alcance	El proceso inicia con la solicitud de servicio de acreditación hasta el momento en que el OEC queda desvinculado de ONAC	Recursos	– Instalaciones físicas de ONAC – Redes de Comunicación	
Líder del proceso	Director ejecutivo			
Descriptivo del procedimiento				
Proveedor	Información	Actividades	Cliente	Información
Subsistema Nacional de Calidad	Marco de acreditación	Dirección	Subsistema Nacional de Calidad	Subsistema Nacional de Calidad
	Necesidades de acreditación		Partes interesadas	
MLA	Normatividad voluntaria	Dirección	ONAC	Plan estratégico
	Guías y documentos de referencia			Lineamientos de operación
Entes gubernamentales	Necesidades de acreditación	Dirección	Alta Dirección	Direccionamiento estratégico
	Normatividad reglamentaria			Cumplimiento de objetivos
	Control fiscal			

MLA	Documentos mandatorios		Sistema de gestión de ONAC	Lineamientos de operación
Proceso de dirección estratégica	Plan estratégico	Estructura y procesos	Control de gestión	Criterios de autoevaluación organizacional
Subsistema Nacional de Calidad	Expectativas de acreditación		Alta Dirección	Cambios que pueden afectar el sistema de gestión
Proceso de dirección estratégica	Plan estratégico	Imagen, posicionamiento y comunicaciones	Partes interesadas	Posicionamiento de ONAC
				Confianza en la acreditación
				Mercadeo, merchandizing de servicios de acreditación y de ONAC
MLA	Normatividad voluntaria		Programa de acreditación OEC	Documentos de transiciones
Subsistema Nacional de Calidad	Marco regulatorio		ONAC	Aplicación de documentos mandatorios
Proceso de dirección estratégica	Plan estratégico			Criterios específicos de acreditación
Proceso de ejecución de servicios de acreditación	Características de necesidades del servicio de acreditación	Desarrollo y mejora de acreditación	OEC	Desarrollo de nuevos servicios de acreditación
	Requerimiento de actualización y/o mejora		Subsistema Nacional de Calidad OEC	Publicación de material de acreditación
			Partes interesadas	
ILAC-IAF-IAAC	Directrices, lineamientos, documentos mandatorios		Subsistema Nacional de la Calidad OEC	Estudios de investigación
			Partes interesadas	Intereses consumidores

ONAC Procesos de sistemas de gestión Programas de acreditación	Resultados y cumplimiento		Proceso de dirección estratégica	Resultado de la gestión de ONAC y alertas tempranas
OEC	Apelaciones	Control de gestión	Proceso de estructura Proceso de gestión	Oportunidades de mejora
Clientes	Quejas			Evaluación de la gestión organizacional
Proceso de satisfacción de cliente	Mediciones de satisfacción		Alta dirección de ONAC	Resultados de auditorías Tendencias de las no conformidades Estado de las acciones preventivas y correctivas

Tabla D2
Caracterización proceso de nivel 2 – Planeación estratégica (Código 1.1)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Planeación estratégica		Tipo de proceso	Nivel 2
Código	1.1	Proceso de nivel superior al que pertenece		Dirección
Objetivo	Optimizar mejorar y evaluar el sistema de gestión constantemente.			
Objetivo estratégico al que aporta	2. Consolidación institucional			
Alcance	Este proceso abarca desde la creación del comité de planeación estratégica hasta los informes de resultados de gestión.		Recursos	–Personal con el perfil capacitado –Control regular
Líder del proceso	Director de planeación estratégica			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información
Imagen, posicionamiento y comunicaciones	Acta de reuniones efectuadas en diferentes comités	Procedimiento para elaboración y control de documentos del sistema de gestión	Alta dirección	Objetivos y planes estratégicos y operativos de ONAC
Cientes Entidades reguladoras	Informe de gestión para la asamblea general		Responsable sistema de Gestión	Base de datos registros en DOA
Equipo auditor	Acuerdos de confidencialidad	Procedimiento para la elaboración y control de comités para auditorías	Dirección ejecutiva	Presentación resultados y cumplimientos cronograma y presupuestos
Personal interno de ONAC	Plan de auditorías internas		Dirección administrativa y financiera	Cumplimiento planes de acción y comunicación de cambios eventuales y/o drásticos
Alta dirección	Plan estratégico		Director gestión humana y profesional competencias técnicas	Retroalimentación y planes de mejora
Procedimiento para auditorías internas	Resultados de la auditoría interna	Procedimiento para la gestión y control de las no conformidades	Dirección y coordinación administrativa y financiera	Informe de evaluación, Hallazgos de la evaluación, Plan de evaluación
Evaluaciones pares	Resultados de evaluaciones pares		Dirección ejecutiva	Comunicación de planes de la alta dirección

Tabla D3
Caracterización proceso de nivel 2 – Estructura y procesos (Código 1.2)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Estructura y procesos		Tipo de proceso	Nivel 2
Código	1.2	Procesos de nivel superior al que pertenece		Dirección
Objetivo	Controlar la documentación de los procesos, manuales, instructivo y demás documentos de ONAC para mantener y mejorar continuamente la integración de los procesos en ONAC y así mismo mantener un sistema de gestión sólido.			
Objetivo estratégico al que aporta	1. Reconocimiento por pares internacionales al contar con un sólido sistema de gestión 2. Consolidación y articulación institucional 3. Fortalecimiento de la oferta de servicios			
Alcance	Este proceso abarca desde la recepción de las propuestas de cambios o generación de documentos nuevos en el sistema de gestión hasta su publicación y la determinación de los antiguos.		Recursos	–Personal capacitado –Infraestructura –Herramientas de trabajo –Site
Líder del proceso	Coordinador del sistema de gestión			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información
ISO/IEC 17011	Requisitos para el control y manejo de documentos internos y externos	Procedimiento para elaboración y control de documentos del sistema de gestión	Dirección estratégica	Información acerca del manejo de documentos internos y externos de ONAC
Control organizacional	Criterios para conformar grupos de expertos y asesores		Imagen, posicionamiento y comunicaciones	Emisión y actualización de los documentos correspondientes
Dirección estratégica	Parámetros para el manejo del sistema de gestión		Procesos de ONAC	Procedimientos, información, manuales, instructivos, etc.
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de los riesgos		Procedimiento para la gestión del riesgo	Información relevante del proceso para su tratamiento
Gestión documental	Registros del proceso		Procedimiento de revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones para la provisión de los servicios de acreditación de OEC	Metodología aprobada por la dirección para ejecutar los procesos
Procedimiento para Revisión por la dirección	Oportunidades de mejora en el sistema de gestión y todos sus procesos		Procedimiento de atención de quejas	Metodología aprobada por la dirección para ejecutar los procesos

Información para el informe anual de gestión		Alta dirección	Informe anual de gestión
Procedimiento para la planificación e implementación del desarrollo o actualización de servicios de acreditación	Información del proceso nuevo o actualizado que contenga el procedimiento a seguir y los resultado obtenido en la ejecución de este	ONAC	Descriptivo del procedimiento

Tabla D4
Caracterización proceso de nivel 2 – Imagen, posicionamiento y comunicaciones (Código 1.3)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Imagen, posicionamiento y comunicaciones	Tipo de proceso	Nivel 2	
Código	1.3	Proceso de nivel superior al que pertenece	Dirección	
Objetivo	Identificar aquellas entidades que estén interesadas en asociarse con ONAC y que cumplan con los requerimientos para obtener este estado. Esto con el fin de mantener un sólido sistema financiero.			
Objetivo estratégico al que aporta	4. Sostenibilidad financiera			
Alcance	Este proceso abarca desde la identificación de la entidad que puede llegar a asociarse con ONAC hasta su inclusión en la base de datos de asociados	Recursos	–Personal capacitado –Herramientas de trabajo –Infraestructura	
Líder del proceso	Director administrativo y financiero			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información
Entidad externa	Información de la empresa	Procedimiento para asociar empresas a ONAC	Entidad externa	Decisión del consejo directivo acerca de la solicitud para asociarse a ONAC
Entidades reguladoras	Estado legal de las empresas		Gestión contable y tributaria	Entidades externas que realizaron solicitud de asociarse con ONAC
Gestión contable y tributaria	Pagos realizados por las entidades externas		Imagen, posicionamiento y comunicaciones	Emisión y actualización de los documentos correspondientes
Dirección estratégica	Criterios para ser asociados de ONAC		Dirección estratégica	Información de la nueva entidad a ser socio adherente de ONAC
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de los riesgos		Procedimiento para la gestión del riesgo	Información relevante del procesos para su tratamiento
Gestión documental	Registros del proceso		Procedimiento de revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones para la provisión de los servicios de acreditación de OEC.	Procedimientos, manuales y otros documentos con respecto a las modificaciones y servicios nuevos
Procedimiento para elaboración y control de documentos del sistema de gestión	Procedimientos, información, manuales, instructivos, etc.		Procedimiento de control de gestión	Procedimientos, manuales y otros documentos con respecto a las modificaciones y servicios nuevos

Tabla D5
Caracterización proceso de nivel 2 – Desarrollo y mejora de la acreditación (Código 1.4)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Desarrollo y mejora de la acreditación		Tipo de proceso	Nivel 2
Código	1.4	Proceso de nivel superior al que pertenece		Dirección
Objetivo	Desarrollar y mejorar servicios de acuerdo a los requerimientos normativos, legales y principalmente del cliente para cumplir con sus necesidades y brindar un portafolio que genere un alto grado de confianza.			
Objetivo estratégico al que aporta	3. Fortalecimiento de la oferta de servicios			
Alcance	Este proceso abarca desde la generación de la propuesta de modificación o creación de un nuevo servicio hasta la implementación y desarrollo de pruebas de este.		Recursos	<ul style="list-style-type: none"> –Personal capacitado –Recursos monetarios –Infraestructura –Herramientas de trabajo –Servidor
Líder del proceso	Director ejecutivo			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información
Partes interesadas	Necesidades de las partes interesadas		Procedimiento para la gestión del riesgo	Información sobre los aspectos relevantes del proceso
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación a la información del proceso	Procedimiento para la planificación e implementación del desarrollo o actualización de servicios de acreditación	Control organizacional	Información del proceso nuevo o actualizado que contenga el procedimiento a seguir y los resultados obtenidos en la ejecución de este
Profesional de investigación y desarrollo	Información acerca de nuevos requerimientos, tendencias o necesidades detectadas		Estructura y procesos	
Ejecución de la evaluación	Resultados de la evaluación a la información del proceso		Dirección estratégica	Información consolidada de los cambios en el sistema de gestión
3.3 Revisión y atestación	Resultados de las decisiones tomadas		Partes interesadas	Decisión acerca de la iniciativa

2.2 Seguimiento a la prestación del servicio	Informes del análisis de las quejas y apelaciones radicadas en ONAC, además del concepto de los clientes a los cuales se les a prestado un servicio	Entregables del proyecto
Control organizacional	<p>Resultado de auditorías internas o evaluaciones pares con sus respectivos planes de acción</p> <p>Resultados de las auditorías en el proceso</p> <p>Acciones correctivas o preventivas necesarias</p>	<p>Resultados del monitoreo y control en la ejecución del proyecto para diferentes fines tales como auditorías internas de estos resultados o las acciones correctivas o preventivas</p> <p>Documentación de los procesos creados o actualizados</p> <p>Descriptivos de actividades de los procesos creados o actualizados</p>
Reglamentos	Requisitos de obligatorio cumplimiento	Gestión Talento Humano
Estructura y procesos	Procedimientos, información, manuales, instructivos, etc.	Planeación financiera y recursos
Dirección estratégica	Fundamentos para la creación de nuevos servicios o modificación de estos que estén alineados con los objetivos organizacionales	Alta dirección
Requisitos de calidad	Lineamientos para cumplir con requisitos mínimos en los procesos	Coordinador sistema de gestión
Procedimiento para elaboración y control de documentos del sistema de gestión	Procedimientos, información, manuales, instructivos, etc.	
Procedimiento para Revisión por la dirección	<p>Oportunidades de mejora en el sistema de gestión y todos sus procesos</p> <p>Información para el informe anual de gestión</p>	Alta dirección
		<p>Sistema gestión del riesgo</p> <p>Información para el informe anual de gestión</p>

Tabla D6
Caracterización proceso de nivel 2 – Control de gestión (Código 1.5)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Control de gestión		Tipo de proceso	Nivel 2
Código	1.5	Proceso de nivel superior al que pertenece		Dirección
Objetivo	Evaluar los resultados obtenidos por el ONAC en sus diferentes procesos para presentar una retroalimentación a las partes interesadas periódicamente y así poder determinar que oportunidades de mejora se presentan para mejorar el sistema de gestión de ONAC.			
Objetivo estratégico al que aporta	1. Reconocimiento por pares internacionales al contar con un sólido sistema de gestión. 2. Consolidación y articulación institucional			
Alcance	Este proceso abarca desde el levantamiento de la información para el informe de gestión anual hasta la presentación de los resultados obtenidos de los procesos del sistema gestión a las partes interesadas		Recursos	<ul style="list-style-type: none"> –Personal capacitado –Servidor –Sistema de información Orfeo –Infraestructura –Herramientas de trabajo
Líder del proceso	Director ejecutivo			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información
ISO/IEC 17011	Requerimiento de designación de un responsable del cumplimiento de los objetivos de ONAC	Procedimiento para Revisión por la dirección	Imagen, posicionamiento y comunicaciones	Acta de las reuniones efectuadas por los diferente comités
Procesos de ONAC	Resultados y avances en todos los procesos del sistema de gestión		Dirección	Oportunidades de mejora en el sistema de gestión y todos sus procesos
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de los riesgos		Información para el informe anual de gestión	
Gestión documental	Registros del proceso		Asociados	
Procedimiento para elaboración y control de documentos del sistema de gestión	Procedimientos, información, manuales, instructivos, etc.		Clientes	Informe de gestión para la asamblea general

Procedimiento para reporte de no conformidades, acciones correctivas, preventivas y de mejora	Información acerca de los resultados de las acciones identificadas y sus resultados	Clientes internos	
Procedimiento para la planificación e implementación del desarrollo o actualización de servicios de acreditación	Información del proceso nuevo o actualizado que contenga el procedimiento a seguir y los resultados obtenidos en la ejecución de este	Entidades reguladoras	
	Resultados del monitoreo y control en la ejecución del proyecto para diferentes fines tales como auditorías internas, resultados de las acciones correctivas o preventivas	Público en general	
	Documentación de los procesos creados o actualizados	Procedimiento para la gestión del riesgo	Información relevante del procesos para su tratamiento
Gestión Talento Humano	Información acerca de los candidatos a ser los auditores internos	Gestión talento humano	Información del alcance de la auditoría a realizar
Dirección estratégica	Parámetros de confidencialidad para poder ejecutar la auditoría interna	Equipo auditor	Acuerdos de confidencialidad
	Criterios con los cuales se deben realizar las auditorías internas	Responsable del área auditada	
ISO/IEC 17011	Criterios a evaluar en auditorías internas	Procedimiento para reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas	Resultados de la auditoría interna
Dirección estratégica	Lineamiento sobre el proceder de las auditorías interna de ONAC del Manual del sistema de gestión	Procedimiento para auditorías internas	
IAAC	Documentos obligatorios	Partes interesadas	
Procedimiento para la revisión del sistema de gestión por la dirección	Resultados del informe de gestión	Personal interno de ONAC	Plan de auditorías internas
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de los riesgos	Procedimiento para la gestión del riesgo	Información relevante del procesos para su tratamiento
Gestión documental	Registros del proceso	Procedimiento para la gestión del riesgo	Tratamiento del riesgo
		Gestión documental	Base de datos de registro de documentos

Procedimiento para elaboración y control de documentos del sistema de gestión	Procedimientos, información, manuales, instructivos, etc.		Procedimiento para elaboración y control de documentos del sistema de gestión	Procedimientos, información, manuales, instructivos parametrizados
Procedimiento para Revisión por la dirección	Oportunidades de mejora en el sistema de gestión y todos sus procesos Información para el informe anual de gestión		Alta dirección	Plan estratégico Informe anual de gestión
Procedimiento para auditorías internas	Resultados de la auditoría interna		Procedimiento para la gestión del riesgo	Acciones correctivas o preventivas para mitigar, eliminar o disminuir el riesgo
Evaluaciones pares	Resultados de evaluaciones pares		Procesos involucrados	Acciones correctivas o preventivas para el mejoramiento continuo del procesos
Seguimiento a la prestación del servicio	Información de las quejas interpuestas a ONAC y las apelaciones		Clientes	Acciones de mejora
Procedimiento para Revisión por la dirección	Informe de gestión anual		Partes interesadas	
Procedimiento para la gestión del riesgo	Riesgos identificados	Procedimiento para reporte de no conformidades, acciones correctivas, preventivas y de mejora		Acciones a realizar
ISO/IEC 17011	Lineamientos sobre el tratamiento de hallazgos en auditorías		Coordinador del sistema de gestión	Evidencias de las acciones realizadas Estado de las acciones a ser realizadas si aún no se han cerrado
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de los riesgos			
Gestión documental	Registros del proceso		Procedimiento para la revisión del sistema de gestión por la dirección	Información acerca de los resultados de las acciones identificadas y sus resultados
Procedimiento para elaboración y control de documentos del sistema de gestión	Procedimientos, información, manuales, instructivos, etc.		Procedimiento para la gestión del riesgo	Información relevante del procesos para su tratamiento
Procedimiento para Revisión por la dirección	Oportunidades de mejora en el sistema de gestión y todos sus procesos		Gestión documental	Nuevos procesos corregidos y compartidos

	Información para el informe anual de gestión		Procedimiento para la revisión del sistema de gestión por la dirección	Información acerca de los resultados de las acciones identificadas y sus resultados
Procedimiento para la planificación e implementación del desarrollo o actualización de servicios de acreditación	Información del proceso nuevo o actualizado que contenga el procedimiento a seguir y los resultados obtenidos en la ejecución de este		Procedimiento para la revisión del sistema de gestión por la dirección	Información acerca de los resultados de las acciones identificadas y sus resultados
	Resultados del monitoreo y control en la ejecución del proyecto para diferentes fines tales como auditorías internas estos resultados o las acciones correctivas o preventivas		Procedimiento para la revisión del sistema de gestión por la dirección	Interpretación resultados sistema de gestión
	Documentación de los procesos creados o actualizados		ONAC	Comunicación y difusión nuevos procesos
	Procedimientos de los procesos creados o actualizados			
OEC			OEC	
Entidades reguladoras	Información para determinar conflictos de interés		Entidades reguladoras	
Entidades externas			Entidades externas	
Dirección ejecutiva	Condiciones específicas		Dirección ejecutiva	Resultados del estado de conflicto de interés de las partes involucradas
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de los riesgos con respecto al conflicto de interés	Procedimiento para la identificación, análisis y documentación de potenciales conflictos de interés con organismos relacionados	Planeación servicio de acreditación	
Dirección estratégica	Líneamientos acerca de la determinación de conflictos de interés, códigos de actuación ética y buen gobierno		Revisión y atestación	
Dirección estratégica	Acuerdos de confidencialidad tanto para personal interno como externo	Procedimiento para la identificación, análisis y documentación de potenciales conflictos de interés con organismos relacionados	Procedimiento para la gestión del riesgo	Información sobre los conflictos de interés potenciales.
ISO/IEC 17011	Requisitos a tener en cuenta para identificar y tratar los conflictos de interés			
Gestión documental	Registros del proceso		ONAC	Difusión procesos con nuevos registros
Procedimiento para Revisión por la dirección	Oportunidades de mejora en el sistema de gestión y todos sus procesos		Gestión documental	Nuevos procesos corregidos y compartidos
	Información para el informe anual de gestión		Procedimiento para la revisión del sistema de gestión por la dirección	Información acerca de los resultados de las acciones identificadas y sus resultados

	Información del proceso nuevo o actualizado que contenga el procedimiento a seguir y los resultados obtenidos en la ejecución de este		Gestión documental	Nuevos procesos corregidos y compartidos
Procedimiento para la planificación e implementación del desarrollo o actualización de servicios de acreditación	Resultados del monitoreo y control en la ejecución del proyecto para diferentes fines tales como auditorías internas estos resultados o las acciones correctivas o preventivas		Procedimiento para la revisión del sistema de gestión por la dirección	Información acerca de los resultados de las acciones identificadas y sus resultados
	Documentación de los procesos creados o actualizados		Procesos involucrados	Acciones correctivas o preventivas para el mejoramiento continuo del procesos
	Procedimientos de los procesos creados o actualizados			
Procesos de ONAC	Información de los procesos	Procedimiento para la gestión del riesgo	Procesos de ONAC	Resultados de la evaluación de los riesgos en los procesos y la determinación de su tratamiento
Reglamentos	Parámetros de obligatorio cumplimiento		Partes interesadas	
Entidades reguladoras			Sistema de gestión	
Normatividad	Lineamientos para aplicar al sistema de gestión		Sistema de gestión	Norma que aplica
ISO 31000	Lineamiento para la gestión del riesgo		Procedimiento gestión del riesgo	Contexto externo e interno de ONAC
Gestión documental	Registros del proceso		ONAC	Procesos nuevos

Tabla D7
Caracterización proceso de nivel 1 – Servicio al cliente (Código 2)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Servicio al cliente		Tipo de proceso	Nivel 1
Código	2	Proceso de nivel superior al que pertenece.		No aplica
Objetivo	Establecer la manera como ONAC, desarrolla un servicio de acreditación fundamentada en la atención proactiva, transparente, responsable, oportuna y eficiente de las necesidades de sus clientes. Para ello define un sistema de seguimiento a un proceso de acreditación desde que se manifiesta la inquietud de un OEC en buscar la acreditación, hasta el servicio postventa			
Objetivo estratégico al que aporta	2. Consolidación y articulación institucional. 3. Fortalecimiento de la oferta de servicios. 4. Sostenibilidad financiera.			
Alcance	Este proceso abarca desde la recepción de la solicitud de acreditación, hasta la emisión de los certificados y contratos para la acreditación		Recursos	Puestos de trabajo -Servidor - Personal capacitado -Herramientas y equipos
Líder del proceso	Director ejecutivo			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividades	Cliente	Información
Proceso de dirección estratégica	Plan estratégico			Estrategias y lineamientos comerciales
Proceso de desarrollo y mejora de la acreditación	Lineamientos y descripción de los servicios de acreditación		OEC	Cotización del servicio
Dirección administrativa y financiera	Valor del servicio de acreditación	Gestión comercial	Proceso de planeación y programación del servicio de acreditación	Solicitud de programación del servicio
Proceso, imagen, posicionamiento y comunicaciones	Nuevos clientes			
OEC	Solicitudes de acreditación Pagos por prestación de servicios		Alta dirección	Estadística de servicios
Proceso de estructura y procesos	Lineamientos de operación Herramientas de seguimiento Riesgos asociados a la prestación del servicio	Seguimiento a la prestación del servicio	Cliente	Retroalimentación del servicio de acreditación Atención a las solicitudes Reporte estadístico de desempeño
Proceso de ejecución de servicios de acreditación	Avance de los OEC en el servicio de acreditación		Alta dirección	Análisis de quejas

Coordinación de programación	Programación de los OEC		Resultados de apelaciones
Coordinación sectorial	Avance en la ejecución del servicio de acreditación		
Quejoso	Quejas contra ONAC		Comité técnico de dirección
	Quejas contra OEC		
OEC	Apelación a No Conformidad		Informe del estado de las quejas
	Apelación a la solicitud		
	Apelación a la decisión		
Comité de acreditación	Decisiones		Contratos de acreditación
OEC	Encuestas de satisfacción de los clientes		OEC
	Contratos suscritos		Certificados de acreditación
Partes interesadas	Informe de retroalimentación sobre contratos suscritos	Cierre comercial del servicio	Alta dirección
			Retoroalimentación al cliente
			Informe de revisión por la dirección sobre la retroalimentación de las partes interesadas
ONAC	Requerimientos para ser parte del directorio de acreditados		Usuarios de Subsistema Nacional de Calidad
			Directorio oficial de acreditados
			Partes interesadas

Tabla D8
Caracterización proceso de nivel 2 – Revisión de solicitudes y cotizaciones (Código 2.1)

Formato de caracterización de procesos					
Nombre proceso	Revisión de solicitudes y cotizaciones		Tipo de proceso	Nivel 2	
Código	2.1	Proceso de nivel superior al que pertenece		Servicio al cliente	
Objetivo	Realizar el estudio adecuado de los documentos correspondientes a la solicitud de acreditación para emitir un concepto imparcial acerca de estos y asignar un equipo evaluador y un tiempo adecuado a la evaluación.				
Objetivo estratégico al que aporta	3. Fortalecimiento de la oferta de servicios. 4. Sostenibilidad financiera				
Alcance	Este proceso abarca desde la recepción de la solicitud de acreditación hasta que se autoriza la programación del servicio.		Recursos	Puestos de trabajo -Documentación del OEC -Sistema de información Orfeo - Personal capacitado -Herramientas y equipos	
Líder del proceso	Coordinador sectorial				
Descripción de actividades					
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información	
Desarrollo y mejora de la acreditación	Procedimientos, manuales y otros documentos con respecto a las modificaciones y servicios nuevos	Procedimiento de revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones para la provisión de los servicios de acreditación de OEC	Gestión talento humano	Información del alcance de la evaluación y de las especificaciones de los documentos	
Dirección estratégica	Requisitos para la revisión de las solicitudes de acreditación		Procedimiento para programación de los servicios de evaluación a OEC	Documentación aprobada de las solicitudes de acreditación	
	Costos de una evaluación de acuerdo a las tarifas vigentes			Equipo evaluador a prestar el servicio	
OEC	Documentación con la información correspondiente al alcance en el cual desea ser acreditado			Ejecución de la evaluación	Fechas en las cuales se va a prestar el servicio
	Pago de la cuenta de cobro de la evaluación			OEC	
Estructura y procesos	Metodología aprobada por la dirección para ejecutar los procesos		Procedimiento para programación de los servicios de evaluación a OEC	Tiempo en el cual se va a prestar la evaluación discriminado por tiempos Decisión acerca de la solicitud de acreditación en caso de ser otorgamiento o ampliación	

Gestión documental	Metodología para registrar los documentos entrantes a ONAC.		Cotización y cuenta de cobro del servicio de acreditación
Gestión talento humano	Datos del personal con la competencia requerida para evaluar los documentos de solicitud y el alcance de la acreditación	Procedimiento para la programación de los servicios de acreditación a OEC	Confirmación del pago de la cuenta de cobro
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de la información del proceso	Procedimiento para la gestión del riesgo	Información sobre los aspectos relevantes del proceso
Procedimiento para tratamiento de apelaciones	Decisiones emitidas por el comité de apelación con respecto a las apelaciones hechas contra el proceso de revisión de documentos	OEC	Comunicación oficial sobre las apelaciones

Tabla D9
Caracterización proceso de nivel 2 – Seguimiento a la prestación del servicio (Código 2.2)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Seguimiento a la prestación del servicio		Tipo de proceso	Nivel 2
Código	2.2	Proceso de nivel superior al que pertenece		Servicio al cliente
Objetivo	Analizar la información suministrada por los clientes con respecto a la prestación del servicio de acreditación para tener una visión más clara del contexto externo y así mejorar y crear nuevos servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes y aumente la competitividad del mercado colombiano.			
Objetivo estratégico al que aporta	2. Consolidación y articulación institucional 3. Fortalecimiento de la oferta de servicios.			
Alcance	Este procedimiento abarca desde la emisión de la primera decisión del coordinador sectorial acerca de la documentación del OEC, la emisión del contrato y certificado de acreditación hasta la terminación del acuerdo entre ONAC y el OEC (el periodo de acreditación del OEC), en caso de que no haya lugar a renovación.	Recursos	–Sistema de información Orfeo –Personal con la competencia –Cuadro de control de quejas y apelaciones –Puestos de trabajo –Herramientas de trabajo	
líder del proceso	–Profesional de servicio al cliente –Coordinador de vigilancia –Asesor jurídico			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información
Cliente externo	Manifestación de la inconformidad con respecto a ONAC o un OEC		OEC	
Gestión documental	Metodología para registrar los documento entrantes a ONAC.		Autoridades competentes	Información de la queja y solicitud de tratamiento de la queja
			Responsable del proceso en ONAC	
			Cliente externo	Tratamiento dado a la queja
	Responsable del proceso en ONAC	Procedimiento de atención de quejas	Procedimiento para la programación de los servicios de acreditación a OEC	Información de la queja en caso de haber sido determinado por el comité de vigilancia que esta debe ser resuelta en evaluación
	Resultado de la evaluación extraordinaria		Procedimiento para la gestión del riesgo	Información sobre los aspecto relevantes del proceso
Procedimiento para evaluar OEC	Decisiones con respecto a las apelaciones interpuestas por lo OEC contra las decisiones durante la ejecución de la evaluación		OEC	Difusión decisiones sobre las apelaciones

Procedimiento para reporte y seguimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora	Metodología por la cual se debe tratar un desviación en los objetivos de los procesos en ONAC		Sistema de gestión	
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de a la información del proceso			Control y seguimiento mediante indicadores
ISO/IEC 17011	Requisitos a tener en cuenta para el tratamiento de la quejas		Procedimiento para la gestión del riesgo	
NTC-ISO 10002	Directrices para el tratamiento de las quejas			
Estructura y procesos	Metodología aprobada por la dirección para ejecutar los procesos		Gestión documental	Difusión de procesos nuevos
Gestión documental	Metodología para registrar los documento entrantes a ONAC.		Dirección técnica	Formularios diligenciados acerca de los comentarios y calidad del servicio percibida
OEC			Dirección administrativa y financiera	
Beneficiarios de los servicios de capacitación	Formularios diligenciados acerca de los comentarios y calidad del servicio percibida	Procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente	Control organizacional	El análisis de los datos obtenidos de los formularios se tiene en cuenta para realizar acciones correctivas y preventivas y así mismo para el informe de revisión por la dirección
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de a la información del proceso		Desarrollo y mejora de la acreditación	Los comentarios obtenidos de los formularios se tienen en cuenta para mejorar los servicios ofrecidos por ONAC
Estructura y procesos	Metodología aprobada por la dirección para ejecutar los procesos		Procedimiento para la gestión del riesgo	Información sobre los aspectos relevantes del proceso
Ejecución de la evaluación	Decisión del evaluador líder con respecto a los hallazgos levantados durante la auditoría		Planeación y programación del servicio de acreditación	Solicitud de realizar una evaluación extraordinaria en caso de ser requerida para resolver una apelación
	Decisión del evaluador líder con respecto a los planes acción entregados por el OEC dentro de los plazos establecidos	Procedimiento para tratamiento de apelaciones	Revisión y atestación	Decisión del comité de apelación con respecto a la apelación interpuesta por el OEC debido a una decisión sobre su alcance
	Decisión del evaluador líder con respecto al estado de acreditación que este sugiere al finalizar la evaluación complementaria		OEC	
Revisión y atestación	Decisión del comité de acreditación con respecto al estado de la acreditación			Decisión del comité de acreditación con respecto a la apelación interpuesta

Gestión comercial	Decisión del equipo de estudio de los documentos de solicitud de acreditación con respecto a la continuidad de la evaluación de otorgamiento	Gestión comercial	por el OEC debido a una decisión sobre el proceder de una solicitud o una evaluación
	Lineamiento acerca de los criterios que se deben tener en cuenta para el tratamiento de las apelaciones	Ejecución de la evaluación	Decisión del director técnico con respecto a la apelación interpuesta por el OEC debido a una decisión del evaluador líder con respecto a la determinación de hallazgos en la evaluación o la insuficiencia y poca eficacia de planes de acción
Dirección estratégica	Tiempos de cumplimiento en los cuales la entidad que apela y ONAC tienen para responder los comunicados intercambiados mutuamente	OEC	Información sobre los aspectos relevantes del proceso
	Apelación contra la decisión de comité de acreditación sobre el alcance de acreditación		
	Apelación contra la decisión del director técnico sobre el proceder de una evaluación o de una solicitud de acreditación	Procedimiento para la gestión del riesgo	Respuestas de apelación
OEC	Apelación contra la decisión del evaluador líder con respecto a la determinación de hallazgos en la evaluación o la insuficiencia y poca eficacia de planes de acción		
ISO/IEC 17011	Requisitos a tener en cuenta para el tratamiento de apelaciones	Procedimiento para la gestión del riesgo	Tratamiento riesgos implicados en apelaciones
Gestión documental	Metodología para registrar los documentos entrantes a ONAC.	Gestión documental	Orfeo, diagramación y caracterización procesos
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de la información del proceso	Procedimiento para la gestión del riesgo	Evaluación de riesgos por proceso
Estructura y procesos	Metodología aprobada por la dirección para ejecutar los procesos	Alta dirección	Comunicación metodología ejecución de procesos

Tabla D10
Caracterización proceso de nivel 2 – Cierre comercial del servicio (Código 2.3)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Cierre comercial del servicio		Tipo de proceso	Nivel 2
Código	2.3		Proceso de nivel superior al que pertenece	Servicio al cliente
Objetivo	Brindar de manera oportuna los documentos que atestiguan la competencia de los OEC para prestar el servicio de acreditación y así mismo llevar a cabo la actualización de los soportes de esta acreditación en la página web de ONAC, con lo cual se genera confianza en el consumidor final de los servicios de calidad.			
Objetivo estratégico al que aporta	3. Fortalecimiento de la oferta de servicios.			
Alcance	Este proceso abarca desde la emisión de la decisión final del comité de acreditación hasta la entrega de los contratos y certificados de acreditación a los OEC; así como su publicación de la página oficial de ONAC.		Recursos	<ul style="list-style-type: none"> –Herramientas de trabajo –Personal capacitado –Puestos de trabajo –Soportes donde se encuentre la trazabilidad del proceso –Página web oficial de ONAC
Líder del proceso	Profesional de servicio al cliente			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información
Procedimiento de toma de decisión sobre la acreditación de OEC	Decisión del comité de la acreditación con respecto al estado de esta.		OEC	Contrato firmado por el OEC y el Director ejecutivo
Procedimiento para evaluar OEC	Informe de evaluación		Gestión documental	Certificado de acreditación formado por el Director ejecutivo, con el alcance acreditado y demás datos relevantes sobre el servicio y el OEC
Gestión documental	Metodología para registrar los documento entrantes a ONAC.	Proceso de emisión de certificados y contratos	Proceso de control del DOA	Solicitud a comité para actualizar el DOA
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de a la información del proceso		Procedimiento para la gestión del riesgo	Información sobre los aspecto relevantes del proceso
Estructura y procesos	Metodología aprobada por la dirección para ejecutar los procesos		Alta dirección	Comunicación metodología de ejecución de procesos
Procedimiento para evaluar OEC	Informe de evaluación		Profesional servicio al cliente	Análisis y pre aprobación
PR4.3-01 Procedimiento	Alcance de la acreditación			

de toma de
decisión sobre la
acreditación de
OEC

OEC	Solicitud voluntaria de actualización del DOA		DOA	Información actualizada del OEC y su alcance
	Soportes para actualización del DOA		Procedimiento para la gestión del riesgo	Información sobre los aspectos relevantes del proceso
Proceso control del DOA	Informe de evaluación		Profesional servicio al cliente	Análisis y pre aprobación
	Alcance de acreditación			
	Decisión del comité de acreditación con respecto al estado de esta.		Oficina de sistemas	Actualización del DOA
Gestión documental	Metodología para registrar los documento entrantes a ONAC.		Sistema de gestión	Aprobación metodología
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de la información del proceso	Proceso de control de DOA	Procedimiento para la gestión del riesgo	Tratamiento del riesgo del proceso
Estructura y procesos	Metodología aprobada por la dirección para ejecutar los procesos		Alta dirección	Difusión nuevos procesos
Procedimiento para evaluar OEC	Informe de evaluación			
PR4.3-01 Procedimiento de toma de decisión sobre la acreditación de OEC	Alcance de la acreditación		Profesional servicio al cliente	Análisis y pre aprobación

Tabla D11
Caracterización proceso de nivel 1 – Ejecución de servicios de acreditación (Código 3)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Ejecución de servicios de acreditación		Tipo de proceso	Nivel 1
Código	3	Proceso de nivel superior al que pertenece		No aplica
Objetivo	Establecer la manera como ONAC, a partir del enfoque funcional descrito en la NTC-ISO/IEC 17000, realiza el servicio de acreditación de la competencia de los Organismos Evaluadores de la Conformidad.			
Objetivo estratégico al que aporta	1.Reconocimiento por pares al contar con un sólido sistema de gestión 2.Consolidación y articulación institucional 3.Fortalecimiento de la oferta de servicios			
Alcance	Este proceso abarca desde la recepción de la orden para programar los servicios para su posterior programación hasta la emisión de la decisión del comité de acreditación con respeto al estado de la acreditación		Recursos	–Puestos de trabajo –Servidor –Sitio Web –Impresora
Líder del proceso	Director ejecutivo			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividades	Cliente	Información
Proceso de desarrollo y mejora de la acreditación	Lineamientos y criterios de evaluación	Planeación y programación del servicio de acreditación	OEC	Información del servicio
	Planes de transición		Proceso de ejecución de servicios de acreditación	Servicios de ejecución programados
	Criterios específicos de evaluación		Programación servicio	Planeación servicio de acreditación
Proceso de gestión comercial	Solicitudes de programación de servicio		Gestión humana	Elección de evaluadores
Gestión humana	Profesionales calificados			
Planeación y programación del servicio de acreditación	Información del servicio		OEC	
Normalizador	Normas de carácter voluntario	Ejecución de la evaluación	Evaluación en sitio	Evaluación documental
Gobierno	Normatividad reglamentaria		Evaluación complementaria	
Ejecución de la evaluación	Reportes e informes de avance		Proceso de revisión y atestación	Informe final de evaluación
Proceso de ejecución de evaluación	Informe de evaluación final	Revisión y atestación	Cierre comercial del servicio	Acta de comité

Proceso de
seguimiento a la
prestación del
servicio

Quejas y apelaciones

OEC

Decisión final con
respecto al estado de la
acreditación

Comité técnico
de dirección

Tabla D12
Caracterización proceso de nivel 2 – Planeación y programación del servicio de acreditación
(Código 3.1)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Planeación y programación del servicio de acreditación		Tipo de proceso	Nivel 2
Código	3.1	Proceso de nivel superior al que pertenece		Ejecución de servicios de acreditación
Objetivo	Controlar todos los procesos de programación de ONAC y ser el apoyo en donde se almacena la información global de las evaluaciones para atender necesidades de información acerca de la trazabilidad de los procesos de manera oportuna.			
Objetivo estratégico al que aporta	2. Consolidación y articulación institucional			
Alcance	Este proceso abarca desde la confirmación de pago de los derechos de evaluación por parte del ONAC hasta el envío de la notificación de la evaluación al OEC y al equipo evaluador		Recursos	<ul style="list-style-type: none"> –Personal capacitado –Infraestructura –Herramientas de trabajo
Líder del proceso	Coordinador de programación			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de a la información del proceso		Procedimiento para la gestión del riesgo	Información sobre los aspectos relevantes del proceso
Gestión documental	Metodología para registrar los documento entrantes a ONAC.			Equipo evaluador a prestar el servicio
Procedimiento de revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones para la provisión de los servicios de acreditación de OEC	Documentación aprobada de las solicitud de acreditación		OEC	Fechas en las cuales se va a prestar el servicio Tiempo en el cual se va a prestar la evaluación discriminado por tiempos
	Equipo evaluador a prestar el servicio			
Procedimiento de revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones para la provisión de los servicios de acreditación de OEC	Fechas en las cuales se va a prestar el servicio	Procedimiento para programación de los servicios de evaluación a OEC	Equipo evaluador	Fechas en las cuales se va a prestar el servicio Tiempo en el cual se va a prestar la evaluación discriminado por tiempos
	Tiempo en el cual se va a prestar la evaluación discriminado por tiempos			
	Confirmación del pago de la cuenta de cobro		Dirección administrativa y financiera	Comunicación de evaluación complementaria o extraordinaria cuando aplique
Dirección administrativa y financiera			Ejecución de la evaluación	Equipo evaluador a prestar el servicio
OEC	Acuerdo para la prestación del servicio			Fechas en las cuales se va a prestar el servicio

Coordinador sectorial	Solicitud de programación de una evaluación extraordinaria		Tiempo en el cual se va a prestar la evaluación discriminado por tiempos
RAC-1.3-01	Lineamientos para la programación de servicios de acreditación	Director técnico	Información de los procesos de los OEC y sus respectivos soportes a ser aprobados por el comité técnico
	Lineamientos para la aplicación de sanciones por incumplimientos por parte del OEC	Revisión y atestación	
Evaluador líder	Informe final	Control de gestión	Información para el informe de revisión por la dirección
Coordinador sectorial	Informe final revisado con el respectivo FO3P-DEC-01 formato de la revisión de la aprobación del informe	Comité técnico	Aprobación informe final
Procedimiento para la identificación, análisis y documentación de potenciales conflictos de interés con organismos relacionados Procedimiento para la identificación, análisis y documentación de potenciales conflictos de interés con organismos relacionados	Resultados del estado de conflicto de interés de las partes involucradas	OEC Entidades involucradas	Resultados del estado de conflicto de interés de las partes involucradas
Procedimiento de atención de quejas	Información de la queja en caso de haber sido determinado por el comité de vigilancia que esta debe ser resuelta en evaluación	Procedimiento de atención de quejas	Decisiones con respecto a las apelaciones interpuestas por lo OEC contra las decisiones durante la ejecución de la evaluación
Procedimiento para evaluar OEC	Informe de evaluación, Hallazgos de la evaluación, Plan de evaluación, solicitud de evaluación complementaria para el plan de acción, registro de reunión de apertura y cierre	Procedimiento para evaluar OEC	

Tabla D13
Caracterización proceso de nivel 2 – Ejecución de la evaluación (Código 3.2)

Formato de caracterización de procesos				
Nombre proceso	Ejecución de la evaluación		Tipo de proceso	Nivel 2
Código	3.2	Proceso de nivel superior al que pertenece		Ejecución de servicios de acreditación
Objetivo	Brindar a los OEC una ejecución del servicio que cumpla con las expectativas de calidad, mediante la atestación hecha por personal con la competencia y experiencia suficiente para determinar de manera imparcial y objetiva un diagnóstico sobre el estado del OEC con respecto a la norma con la cual se quiere acreditar			
Objetivo estratégico al que aporta	3. Fortalecimiento de la oferta de servicios 4. Sostenibilidad financiera			
Alcance	Este proceso abarca desde la evaluación documental hasta en envío de los documentos resultantes de la evaluación al comité de acreditación		Recursos	–Site –Personal capacitado –Elementos de computo
Líder del proceso	–Coordinador sectorial –Evaluador líder			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información	Actividad	Cliente	Información
Procedimiento para programación de los servicios de evaluación a OEC	Equipo evaluador a prestar el servicio	Procedimiento para evaluar OEC	Procedimiento para programación de los servicios de evaluación a OEC	Informe de evaluación, Hallazgos de la evaluación, Plan de evaluación, solicitud de evaluación complementaria para el plan de acción, registro de reunión de apertura y cierre
	Fechas en las cuales se va a prestar el servicio		OEC	
	Tiempo en el cual se va a prestar la evaluación discriminado por tiempos		Coordinador sectorial	
Procedimiento de revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones para la provisión de los	Documentación aprobada de las solicitud de acreditación		Procedimiento de toma de decisión sobre la acreditación de OEC	Solicitud de evaluación complementaria para el plan de acción
	Equipo evaluador a prestar el servicio		Coordinador de programación	

	Fechas en las cuales se va a prestar el servicio	Procedimiento para tratamiento de apelaciones Procedimiento de toma de decisión sobre la acreditación de OEC	Decisiones con respecto a las apelaciones interpuestas por lo OEC contra las decisiones durante la ejecución de la evaluación
servicios de acreditación de OEC	Tiempo en el cual se va a prestar la evaluación discriminado por tiempos	Dirección administrativa y financiera Procedimiento de toma de decisión sobre la acreditación de OEC	Información acerca de la evaluación que afecte la facturación de la misma
	Decisión acerca de la solicitud de acreditación en caso de ser otorgamiento o ampliación	Comité de acreditación Procedimiento de toma de decisión sobre la acreditación de OEC	Informe final de evaluación revisado
	Cotización y cuenta de cobro del servicio de acreditación	Revisión y atestación	
OEC	Información requerida por el evaluador líder para complementar la evaluación	Procedimiento para la gestión del riesgo	Información sobre los aspectos relevantes del proceso
Gestión comercial	Documentos evaluados y aprobados de la solicitud de acreditación, cuando sea un otorgamiento o una aplicación.	Cierre comercial	Informe de evaluación
Instructivos para evaluar cada programa de acreditación	Documentos con la información relevante para el tipo de evaluación a realizar		Alcance de la acreditación
	Reglas del servicios de acreditación		Resultado de la evaluación extraordinaria
Dirección estratégica	Tiempo en los cuales debe ser ejecutada cada actividad en el proceso de evaluación	Procedimiento de atención de quejas	Decisiones con respecto a las apelaciones interpuestas por lo OEC contra las decisiones durante la ejecución de la evaluación

Tabla D14
Caracterización proceso de nivel 2 – Revisión y atestación (Código 3.3)

Formato de caracterización de procesos			
Nombre proceso	Revisión y atestación		Tipo de proceso
Código	3.3	Proceso de nivel superior al que pertenece	Ejecución de servicios de acreditación
Objetivo	Decidir sobre los resultados de la evaluación o sobre otros procesos en los cuales se necesite de la decisión sobre la acreditación de manera objetiva e imparcial que evidencie el estado de la acreditación con la cual el cliente se hace acreedor		
Objetivo estratégico al que aporta	3. Fortalecimiento de la oferta de servicios		
Alcance	Este proceso abarca desde la recepción de la información del servicio de evaluación hasta la emisión de la decisión de comité plasmada en el acta	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> –Personal capacitado –Servidor –Site –Infraestructura –Herramientas de trabajo
Líder del proceso	Director técnico	Personas que intervienen	<ul style="list-style-type: none"> –Comité de acreditación –Director ejecutivo –Director técnico –Coordinador sectorial –Expertos técnicos

Descripción de actividades				
Proveedor	Información de entrada	Actividad	Cliente	Información de salida
Gestión Talento Humano	Personal con la competencia requerida para realizar la evaluación		Gestión Talento Humano	Necesidad de personal capacitado para el comité dependiendo los requerimientos de la evaluación hecha
	Estatutos de ONAC		Coordinador sectorial	
Dirección estratégica	Reglas del servicio de acreditación para la toma de decisiones con respecto a la evaluación	Procedimiento de toma de decisión sobre la acreditación de OEC	OEC	Decisión del comité de desacreditación con respecto al estado de esta.
	Tiempo de respuesta para las diferentes actividades de la toma de decisión sobre la acreditación		Cierre comercial	
Procedimiento para programación de los servicios de evaluación a OEC	Equipo evaluador a prestar el servicio			Acta del comité de acreditación
	Fechas en las cuales se va a prestar el servicio		Procedimiento para la gestión del riesgo	Información sobre los aspectos relevantes del proceso

	Tiempo en el cual se va a prestar la evaluación discriminado por tiempos	Procedimiento para tratamiento de apelaciones	Decisión del comité de acreditación con respecto al estado de la acreditación
Procedimiento para evaluar OEC	Informe de evaluación, Hallazgos de la evaluación, Plan de evaluación, solicitud de evaluación complementaria para el plan de acción, registro de reunión de apertura y cierre	Alta dirección	Revisión y aprobación informes
	Solicitud de evaluación complementaria para el plan de acción	Indicadores	Control y seguimiento plan de acción
	Decisiones con respecto a las apelaciones interpuestas por lo OEC contra las decisiones durante la ejecución de la evaluación	OEC	Respuesta apelaciones
	Información acerca de la evaluación que afecte la facturación de la misma	Director financiero	Revisión y elaboración informe técnico financiero
	Informe final de evaluación revisado		
	Información sobre los aspectos relevantes del proceso	Alta dirección	Difusión y comunicación a toda la empresa
Seguimiento a la prestación del servicio	Quejas interpuestas al OEC a evaluar por competencia idoneidad si se va a tomar una decisión sobre una evaluación extraordinaria solicitada por el comité de vigilancia	Procedimiento tratamiento de quejas	Respuestas quejas
	Determinaciones hechas con respecto al proceder de una apelación interpuesta contra la decisión del comité	Decisión del comité	Respuesta apelaciones
Procedimiento para la gestión del riesgo	Resultados de la evaluación de a la información del proceso	Procedimiento para la gestión del riesgo	Tratamiento riesgos del proceso
Gestión documental	Metodología para registrar los documento entrantes a ONAC.	Alta dirección	Aprobación metodología para el registro de documentos

Tabla D15
Caracterización proceso de nivel 1 – Adecuación de recursos (Código 4)

Formato de caracterización			
Nombre proceso	Adecuación de recursos	Tipo de proceso	Nivel 1
Código	4	Procesos de nivel superior al que pertenece	Adecuación de recursos
Objetivo	Establecer el modo como ONAC, de manera autónoma atiende sus necesidades internas para la gestión oportuna y eficiente de los requerimientos de los diferentes procesos de la organización		
Objetivo estratégico al que aporta	3. Fortalecimiento de servicios 4. Sostenibilidad financiera		
Alcance	Este proceso abarca desde la evaluación de cada una de las áreas de apoyo hasta la culminación de un servicio de acreditación	Recursos	Puestos de trabajo Servidor Sitio web Impresora
Líder del proceso	Director ejecutivo		
Descripción de actividades			
Proveedor	Información de entrada	Actividad	Cliente
Contaduría General de la Nación	Marco Reglamentario contable		Contaduría General de la Nación
Organismo nacional, departamental y capital (DIAN, Secretaria de hacienda de Bogotá)	Marco reglamentario tributario	1. Planeación financiera y de recursos	Organismo nacional, departamental y capital Dirección y Comité administrativo
Proceso de Dirección	Marco regulatorio interno, planes y estructura		
Proceso de Gestión Contraíble y tributaria	Resultados contables y tributarios Estados Financieros	2. Gestión Contable y tributaria	Procesos de ONAC
Proceso Gestión Talento Humano	Gestión del talento Humano		
Gestión de Suministros y Activos	Movimientos Contables	3. Gestión de suministros y activos	Proceso de Gestión Contraíble y tributaria
Proveedores y Contratistas	Bienes y servicios		Gestión de Talento Humano

Proceso de Planeación financiera y de recursos	Disponibilidad Económica	5. Gestión Documental	Procesos ONAC.
Procedimiento de Gestión Informática	Plan de acción. Sistemas de información	6. Gestión Informática	Tecnología e información
Gestión de Talento Humano	Servicios de talento Humano y dotación	7. Gestión Talento Humano	Personal competente

Tabla D16
Caracterización proceso de nivel 2 – Planeación financiera y de recursos (Código 4.1)

Formato de caracterización				
Nombre proceso	Planeación financiera y de recursos	Tipo de proceso		Nivel 2
Código	4.1	Procesos de nivel superior al que pertenece		Adecuación de recursos
Objetivo	Verificar el capital y los recursos que se necesitan para cumplir los objetivos en un periodo determinado			
Objetivo estratégico al que aporta	4. Sostenibilidad financiera			
Alcance	Este proceso abarca desde la evaluación de los recursos disponibles hasta el cumplimiento de los objetivos	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> –Personal capacitado –Control y verificación periódica –Herramientas y equipos de trabajo. 	
Líder del proceso	Dirección administrativa y financiera			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información de entrada	Actividad	Cliente	Información de salida
PR-1.1- Procedimiento planeación estratégica	objetivos y planes estratégicos y operativos de ONAC		Alta dirección	PR-1.1- Procedimiento planeación estratégica
	Evaluación de los recursos disponibles y su uso durante el periodo determinado			
	Presentación cronograma y tiempos de ejecución			
Dirección administrativa, financiera y ejecutiva	Presentación posibles fuentes de financiación e inversión	PR-4.1-01 Procedimiento para Planeación financiera y de recursos	Dirección ejecutiva	Dirección, consejo ejecutivo ,asamblea, coordinaciones y direcciones
	Evaluación de riesgos de financiación, inversión y mejores ofertas mediante análisis financiero			
	Seguimiento al uso de recursos y tiempos pactados			Dirección ejecutiva, direcciones y coordinaciones
Dirección ejecutiva	presentación resultados y cumplimientos cronograma y presupuestos		Dirección ejecutiva	consejo y asamblea directiva

Dirección ejecutiva	comunicación de planes de la alta dirección		
Dirección administrativa y financiera	cumplimiento planes de acción y comunicación de cambios eventuales y/o drásticos	Dirección administrativa y financiera	coordinaciones y direcciones
Dirección administrativa y financiera	Brindar información financiera relevante	Revisor fiscal	PR-4.1-02 Procedimiento para Gestión contable y tributaria

Tabla D17
Caracterización proceso de nivel 2 – Gestión contable y tributaria (Código 4.2)

Formato de caracterización				
Nombre proceso	Gestión contable y tributaria	Tipo de proceso		Nivel 2
Código	4,2	Proceso de nivel superior al que pertenece		Adecuación de recursos
Objetivo	Administrar y controlar los estados financieros de la empresa garantizando los estatutos tributarios que exige el gobierno			
Objetivo estratégico al que aporta	2. Consolidación institucional			
Alcance	Este proceso abarca desde el primer momento que se genera movimiento de flujo de caja hasta la consolidación y presentación de los resultados de los mismos.	Recursos		–Personal capacitado –Información contable y control de cuentas. –Herramientas y equipos de trabajo
Líder del proceso	Revisor fiscal			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información de entrada	Actividad	Cliente	Información de salida
PR-4.1-01 Procedimiento para Planeación financiera y de recursos	Evaluación movimientos y uso de los recursos financieros de ONAC		PR-4.1-01 Procedimiento para Planeación financiera y de recursos	Informe financiero
Procedimiento de revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones para la provisión de los servicios de acreditación de OEC	Inicio de la solicitud de acreditación	PR-4.2-01 Procedimiento para gestión contable y tributaria	Procedimiento de planeación y programación del servicio de acreditación	Formato de solicitud de programación
Procedimiento para la gestión comercial				
Cientes ONAC	Radicación facturas, cuentas de cobro, entre otros contratos que se tengan con ONAC para su respectivo pago		Auxiliar administrativa y financiera	Revisión y aprobación de radicados

Procedimiento para programación de los servicios de evaluación a OEC	confirmación de pago de los derechos de evaluación por parte del ONAC	Procedimiento ejecución servicios de acreditación	Inicio evaluación
	Solicitud de programación de una evaluación extraordinaria		
Coordinador sectorial	Tiempo en el cual se va a prestar la evaluación discriminado por tiempos	Ejecución de la evaluación	Procedimiento para la gestión comercial
Evaluador Líder	Decisión acerca de la solicitud de acreditación en caso de ser otorgamiento o ampliación	Comité de acreditación Procedimiento de toma de decisión sobre la acreditación de OEC	Procedimiento para la gestión comercial
Coordinador sectorial	Cotización y cuenta de cobro del servicio de acreditación		
Cierre comercial del servicio	Parámetros en los cuales se debe enviar al OEC la decisión de comité de acreditación por el coordinador sectorial	Coordinador sectorial	Comunicación con el OEC
	Recopilación información contable y tributaria	Revisor Fiscal y contador	Consolidación estados financieros
Revisor Fiscal y contador	Informe y presentación cuentas y tributarios de ONAC	Consejo directivo, asamblea y representante legal	Informes tributarios
	Presentación informes contables	ONAC y terceros	Consulta en línea
	Presentación y pago tributario	Gobierno	Desembolso de impuestos

Tabla D18
Caracterización proceso de nivel 2 – Gestión de suministros y activos (Código 4.3)

Formato de caracterización				
Nombre proceso	Gestión de suministros y activos	Tipo de proceso	Nivel 2	
Código	4.3	Proceso de nivel superior al que pertenece		Adecuación de recursos
Objetivo	Gestionar el cumplimiento y la entrega oportuna de recursos físicos necesarios para la operación de la empresa			
Objetivo estratégico al que aporta	2. Consolidación institucional			
Alcance	Este proceso abarca desde el requerimiento de un recurso físico hasta la obtención del mismo	Recursos	–Personal capacitado –Capital financiero	
Líder del proceso	Dirección administrativa y financiera			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información de entrada	Actividad	Cliente	Información de salida
PR-4.1-01 Procedimiento para Planeación financiera y de recursos	Evaluación movimientos y uso de los recursos financieros de ONAC		PR-4.1-01 Procedimiento para Planeación financiera y de recursos	Informe financiero
Coordinaciones y direcciones	Surgimiento de la necesidad de un recurso físico		Dirección y coordinación administrativa y financiera	Sustentación del recurso
	Especificaciones de la necesidad de forma detallada y fechas estimadas de la misma		Dirección y coordinación administrativa y financiera	Solicitud para su aquerencia
Dirección ejecutiva	Aprobación del requerimiento, evaluación de su necesidad	PR-4.3-01 Procedimiento de gestión suministros y activos	Dirección y coordinación administrativa y financiera	Revisión de la solicitud
Dirección y coordinación administrativa y financiera	Control de presupuestos para cada área		coordinaciones y direcciones	Presentación de la necesidad y alcance
	Control contabilización y facturación		PR-4.2-01 Procedimiento para gestión contable y tributaria	
Dirección y coordinación administrativa y financiera	Informe de evaluación, Hallazgos de la evaluación, Plan de evaluación		Dirección ejecutiva	Revisión y aprobación informe

Dirección ejecutiva	Presentación resultados	Consejo directivo y asamblea	Análisis y estrategias de mejora. Comunicación con direcciones
---------------------	-------------------------	------------------------------------	---

Tabla D19
Caracterización proceso de nivel 2 – Gestión documental (Código 4.4)

Formato de caracterización				
Nombre proceso	Gestión documental	Tipo de proceso		Nivel 2
Código	4.4	Proceso de nivel superior al que pertenece		Adecuación de recursos
Objetivo	Establecer los requisitos necesarios para el control de documentos externos e internos que afectan el sistema de gestión de ONAC			
Objetivo estratégico al que aporta	2. Consolidación institucional			
Alcance	Este proceso abarca desde la realización de formatos para el control de documentos hasta la divulgación de las versiones finales de los mismos.	Recursos	–Personal capacitado –Sistema de información ORFEO. –Lineamientos exigidos por IAAC,ILAC e IAF	
Líder del proceso	Director Ejecutivo			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información de entrada	Actividad	Cliente	Información de salida
Comité ejecutivo y directores	Establecimiento de especificaciones para registros según el tipo de cargo	PR-4.4-01 Procedimiento de control de registros	Coordinadores, auxiliares, evaluadores y personal en general de ONAC	Comentarios y retroalimentación
Cientes internos ONAC	identificación y realización del registro		auxiliar de archivo y responsable sistema de gestión	Análisis e ingreso al DOA
Auxiliar de archivo	control y supervisión del registro según medio (electrónico o físico)		Responsable sistema de gestión	Seguimiento y control mediante ORFEO
Directores	Manejo confidencial de los registros		personal de ONAC	Formato firmado de información confidencial
Auxiliar de archivo	prestamos de registros clientes internos y externos		clientes internos y externos ONAC (incluye OEC y auditorías internas)	Realización de solicitud
Responsable sistema de Gestión	Base de datos registros en DOA		Todo el personal de ONAC	Registro en DOA y verificación

Tabla D20
Caracterización proceso de nivel 2 – Gestión informática (Código 4.5)

Formato de caracterización				
Nombre proceso	Gestión informática		Tipo de proceso	Nivel 2
Código	4.5	Proceso de nivel superior al que pertenece		Adecuación de recursos
Objetivo	Asegurar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información transmitida por medios electrónicos			
Objetivo estratégico al que aporta	2. Consolidación institucional			
Requisitos legales y reglamentarios	Este proceso aplica desde la obtención y consolidación de la información por medio electrónico hasta el envío de la misma de forma segura hacia los evaluadores, expertos y el comité de acreditación.		Recursos	Personal capacitado sistemas de información servicio informáticos Banco de contraseñas Mensajes encriptados
Líder del proceso	Coordinador sectorial			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información de entrada	Actividad	Cliente	Información de salida
Coordinador sectorial	Gestión de la base de datos de archivo con contraseña	PR-4.5-01 Procedimiento de gestión informática	profesional informática y asistente coordinador sectorial	Gestión de acceso y contraseñas por cargo
PR-4.4-01 Procedimiento de control de registros	Manejo confidencial de la información		Evaluadores y expertos	Solicitud clave de seguridad registros confidenciales
Evaluadores y expertos	solicitud de archivos		Profesional informática	Gestión de acceso y contraseñas por cargo
Profesional informática	envió del archivo de manera cifrada		Evaluadores y expertos	Archivo abierto
Evaluadores y expertos	Petición desbloqueo de archivos		Coordinador sectorial	Aprobación desbloqueo
Coordinador sectorial	Solicitud banco de contraseñas		Profesional de informática	Gestión de acceso y contraseñas por cargo

Tabla D21
Caracterización proceso de nivel 2 – Gestión talento humano (Código 4.6)

Formato de caracterización				
Nombre proceso	Gestión talento humano	Tipo de proceso		Nivel 2
Código	4.6	Proceso de nivel superior al que pertenece		Adecuación de recursos
Objetivo	Formato de caracterización del proceso de capacitación y desarrollo, mediante la ejecución de programas de capacitación, evaluación y supervisión de los colaboradores de ONAC.			
Objetivo estratégico al que aporta	2. Consolidación institucional			
Alcance	Este proceso abarca desde que existe la necesidad de un puesto de trabajo hasta la contratación del candidato y su adaptación inicial en el mismo.	Recursos	Personal capacitado Material y recursos físicos para contratación	
Líder del proceso	Director gestión humana			
Descripción de actividades				
Proveedor	Información de entrada	Actividad	Cliente	Información de salida
Director gestión humana	Elaboración plan de formación y capacitación (presupuesto)	PR-4.6-01 Procedimiento de gestión del talento humano	Director ejecutivo	Revisión plan y presupuesto
Director ejecutivo	Aprobación del plan		Director gestión humana	Consolidación y correcciones menores
Director gestión humana	Difusión, mejoramiento y conservación		Personal ONAC	Estudio y retroalimentación
Directores, coordinadores	Evaluar los aspectos a tener en cuenta para la formación		Candidato, director gestión humana, profesional competencias técnicas	Comité para aprobar caracterización del cargo
Director gestión humana	definición necesidades, formación y capacitación		Director ejecutivo, de áreas, responsable sistema de gestión	Consenso sobre el perfil del candidato
Profesional competencias técnicas y director gestión humana	Elaboración programas específicos de desarrollo según grado		Profesional de competencias técnicas	Correcciones y elaboración de presentación
Profesional competencias técnicas	Elaboración y control seguimiento a cada candidato y programas de calificación		Director gestión humana	Aprobación programas
Director gestión humana y profesional competencias técnicas	Retroalimentación y planes de mejora		Personal ONAC evaluado	Comunicación de novedades

Apéndice E

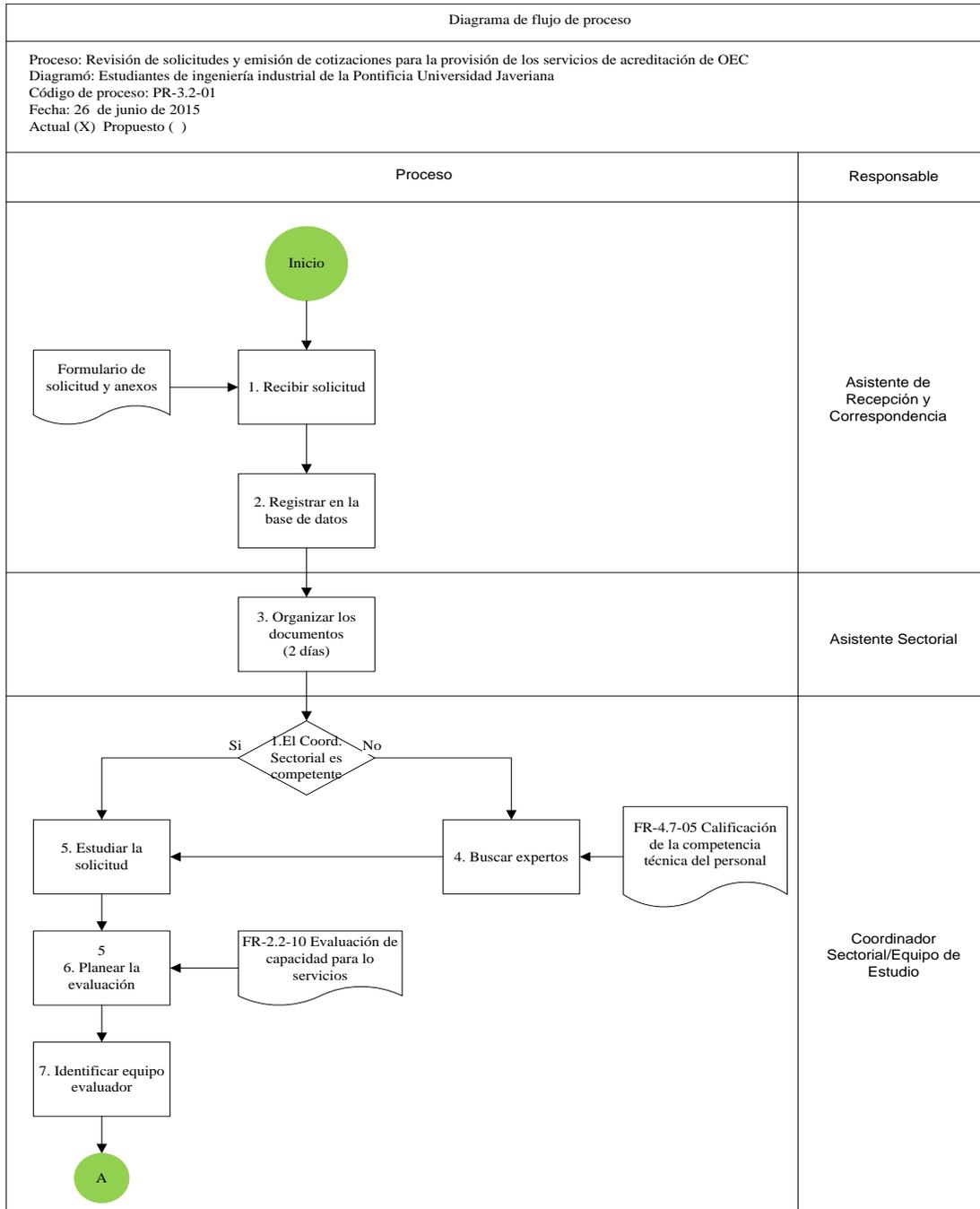
Diagramación de Procesos

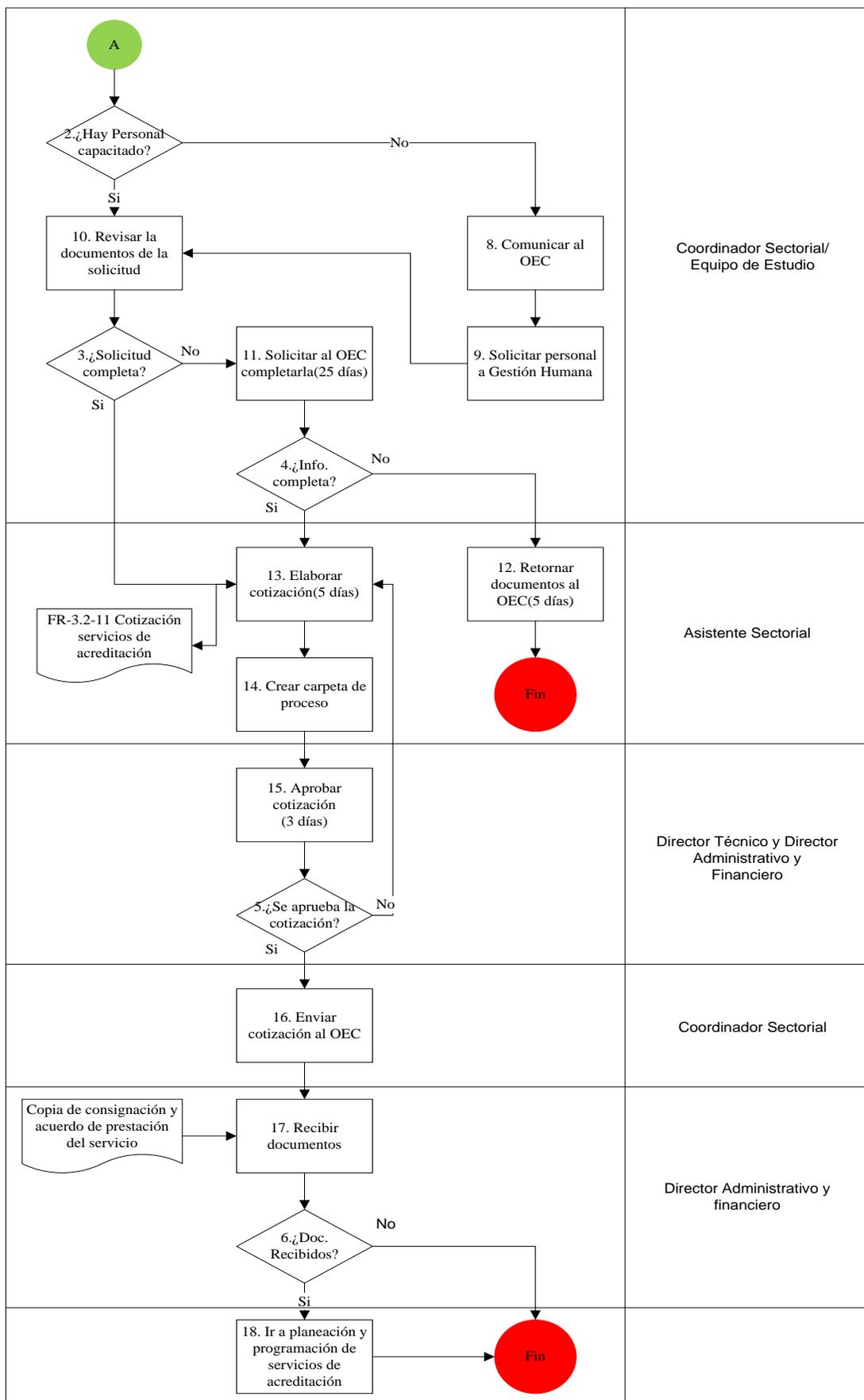
- Objetivo

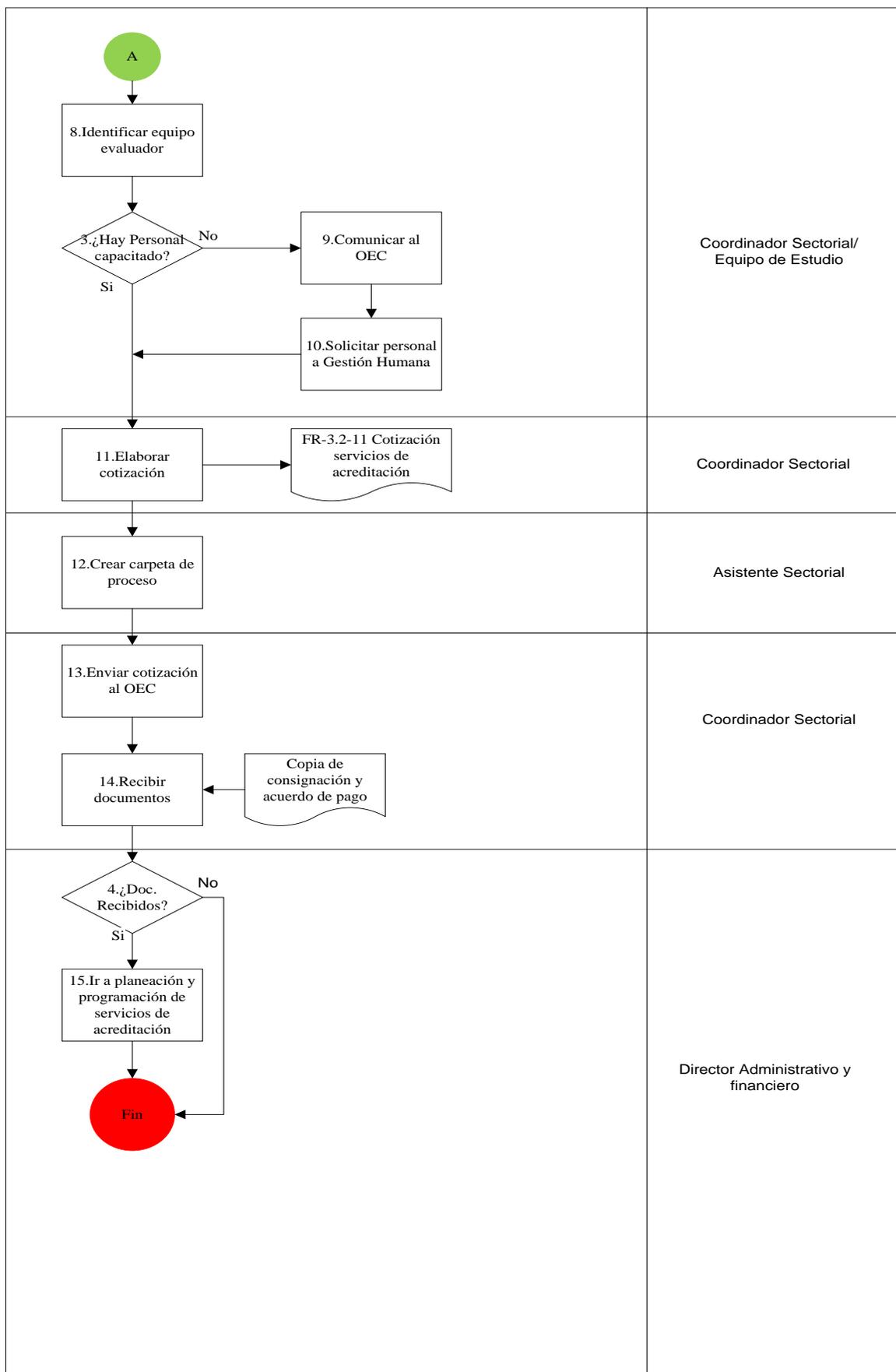
Diagramar actual y propuesto de los procesos clave

Grafica E1

2.1 Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones para la provisión de los servicios de acreditación de OEC – Proceso Actual

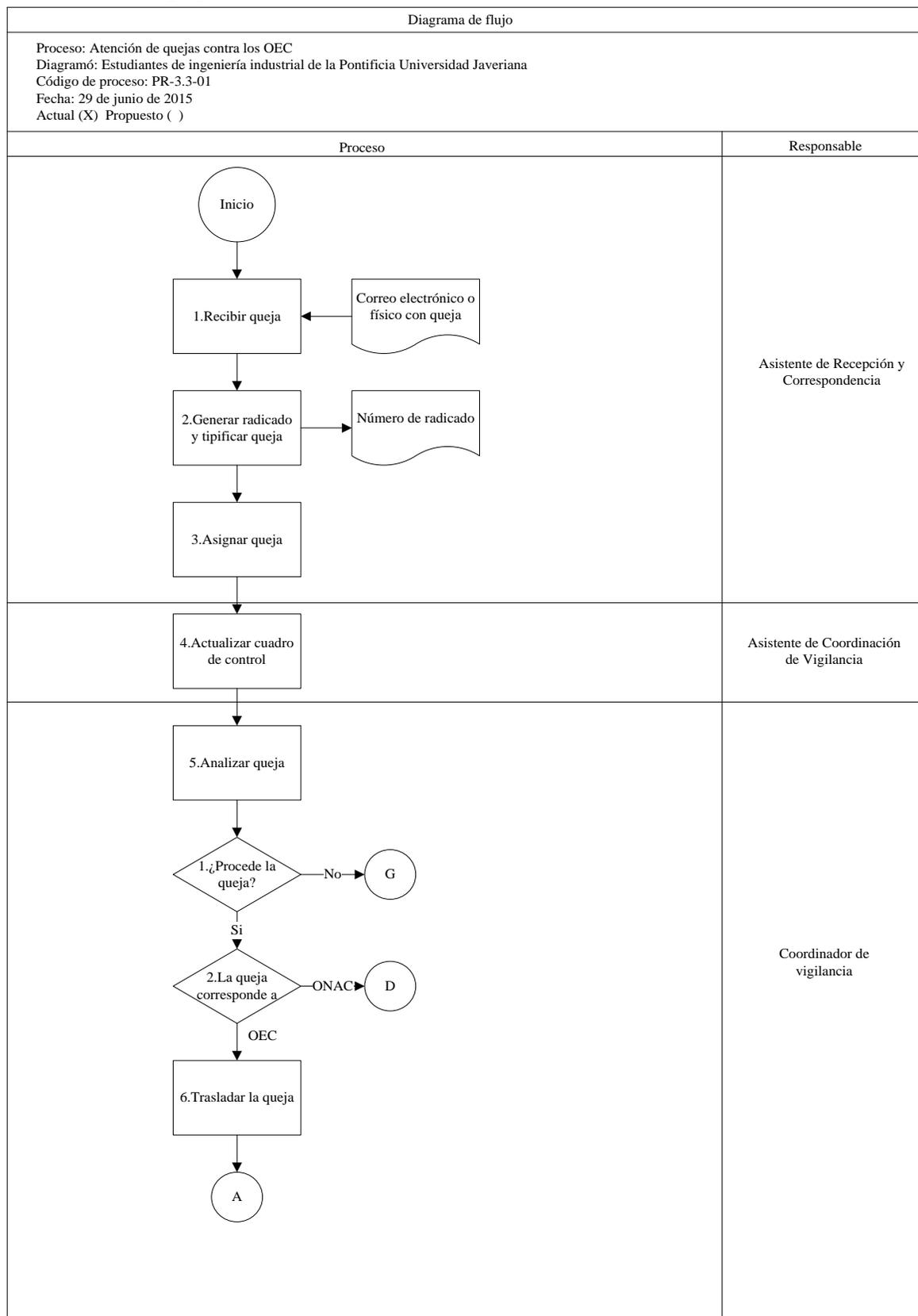




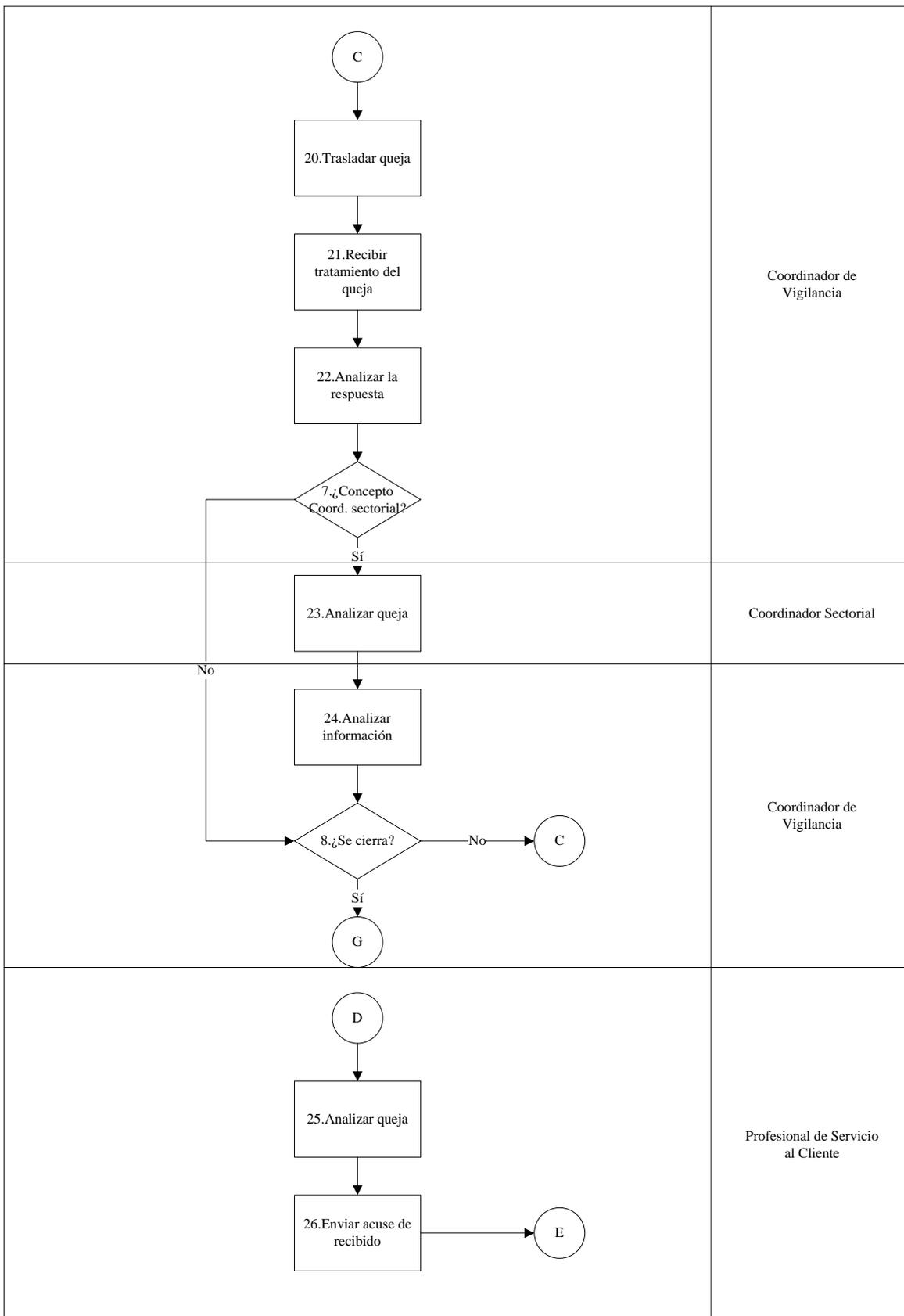


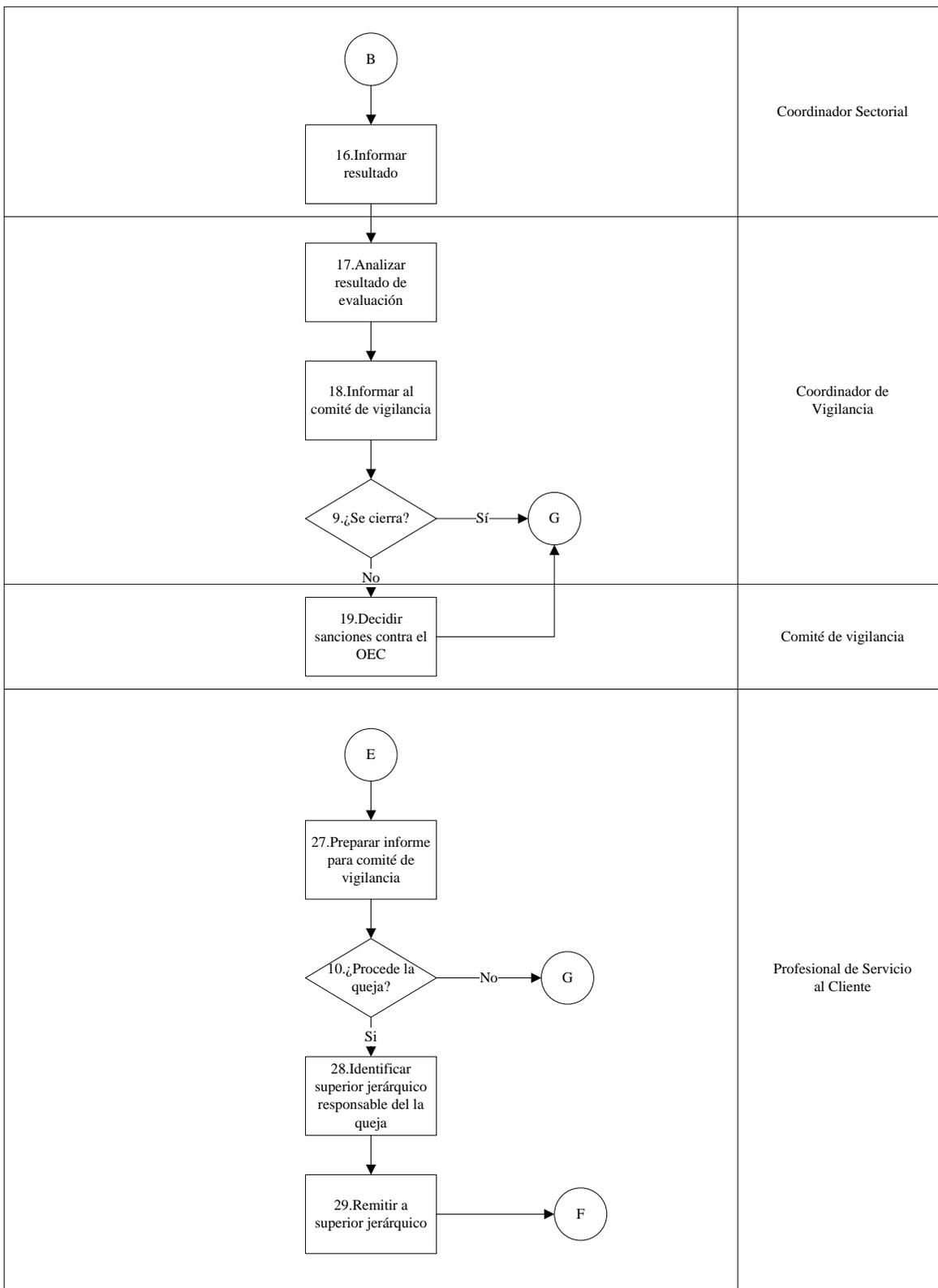
Grafica E3

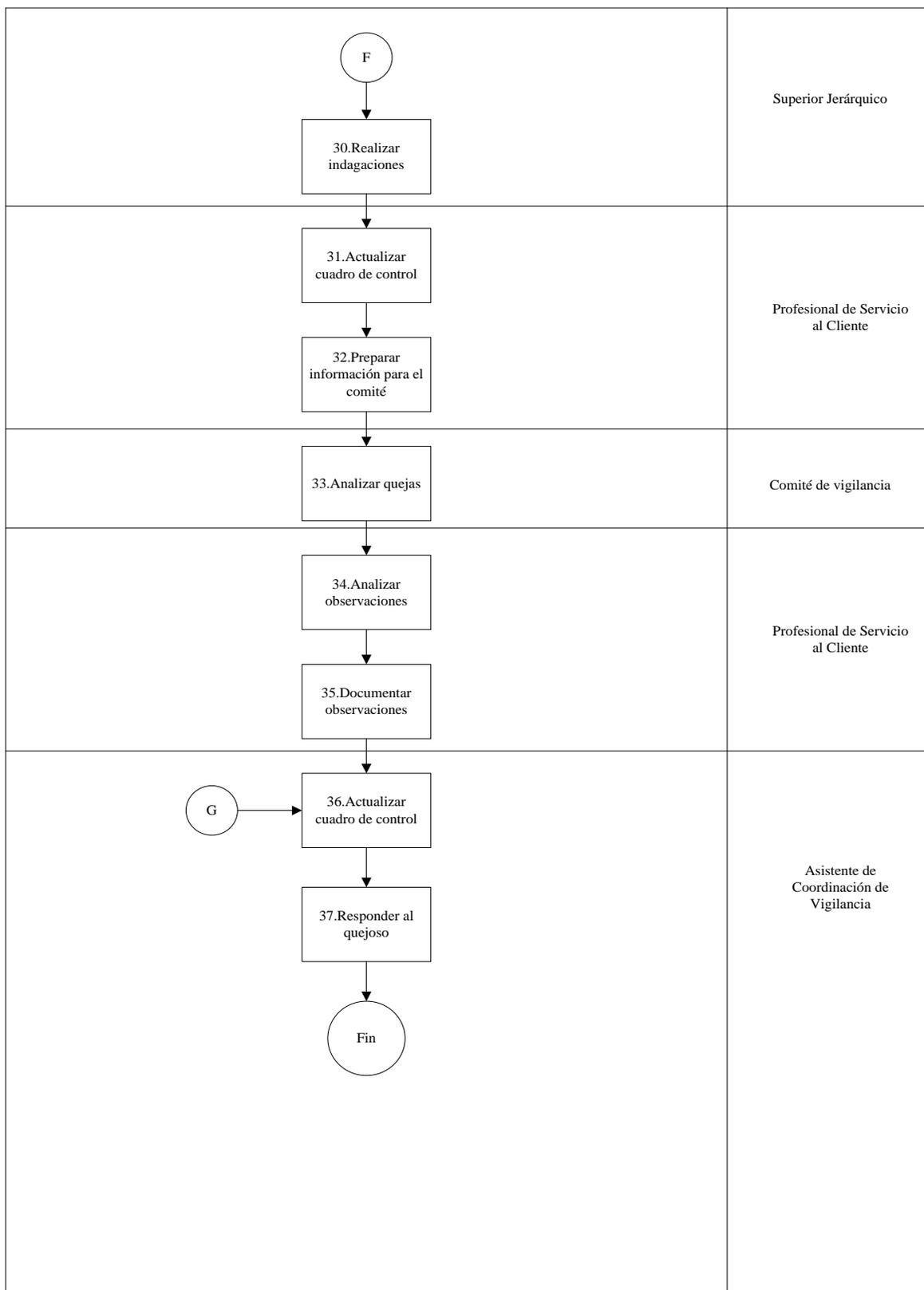
2.2 Atención de quejas contra los OEC – Proceso Actual





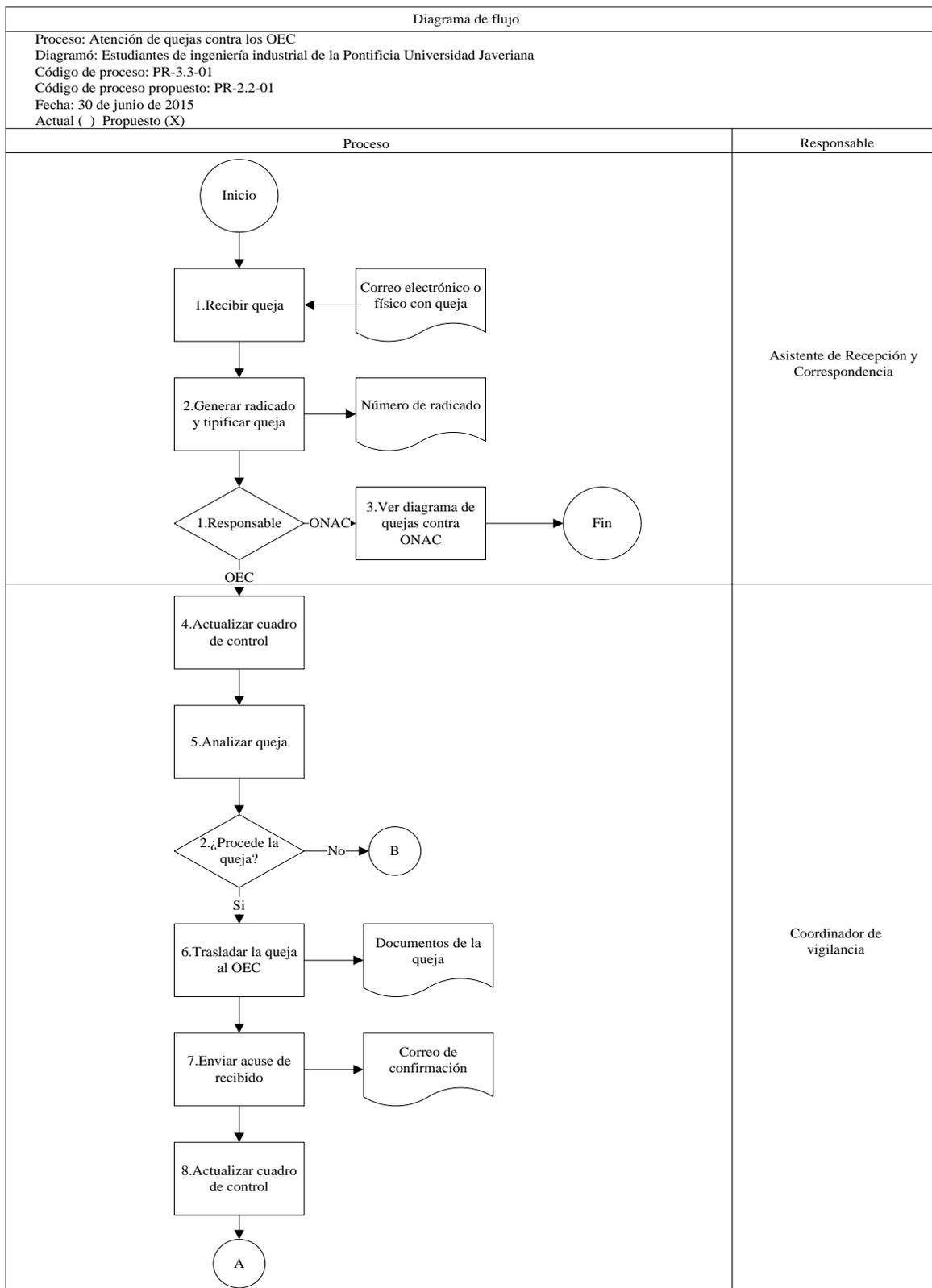


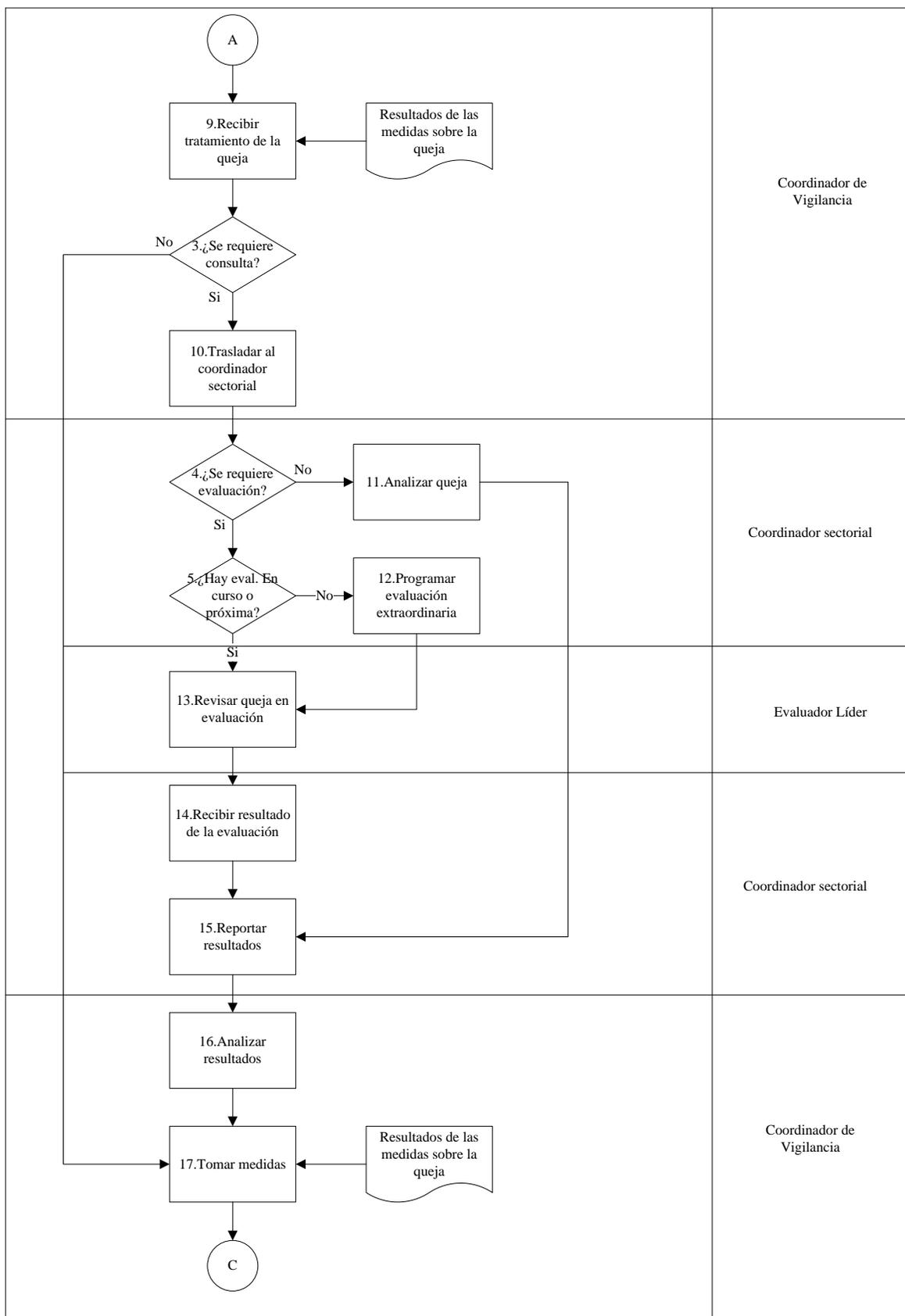


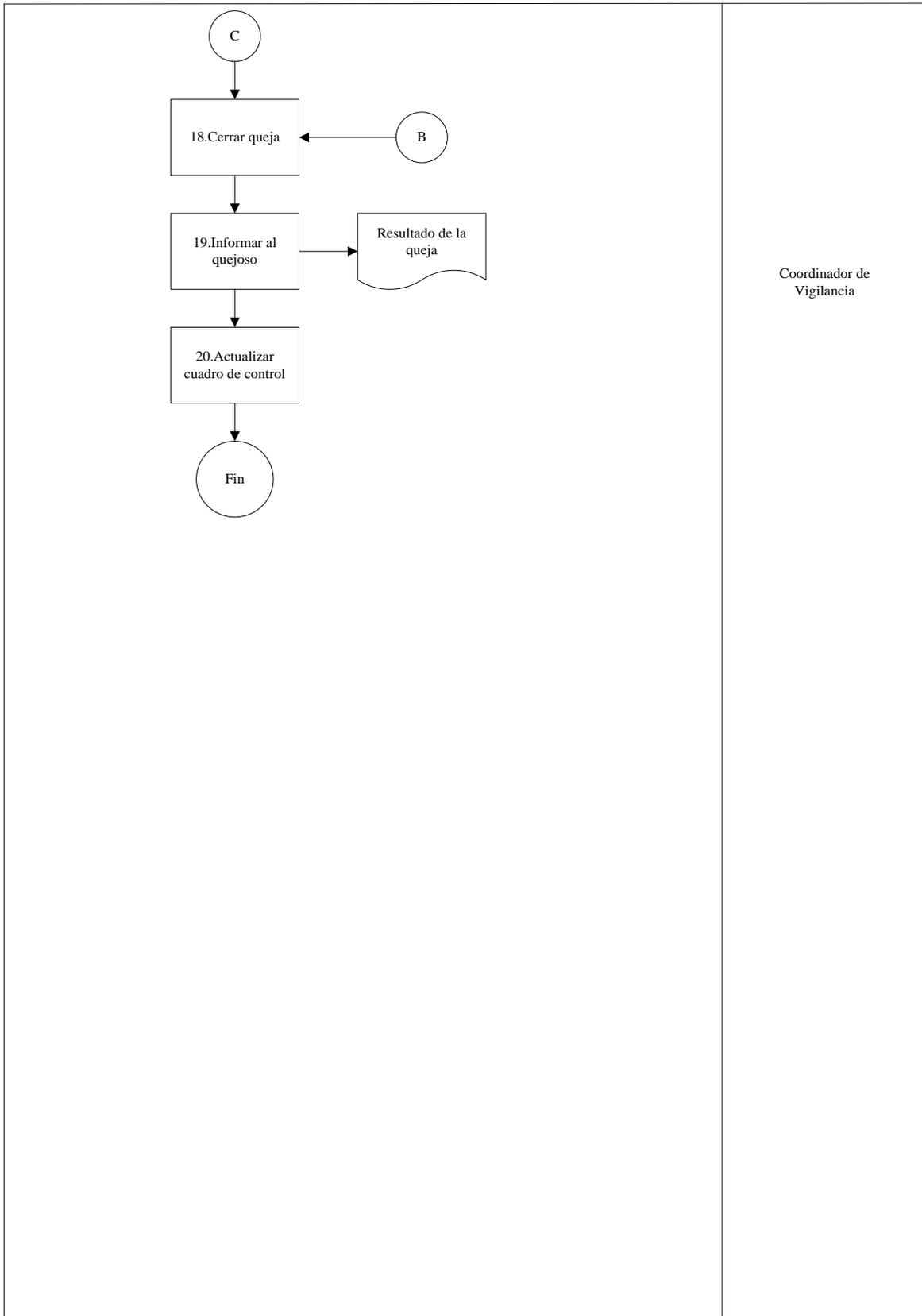


Grafica E4

2.2 Atención de quejas contra los OEC – Proceso Propuesto

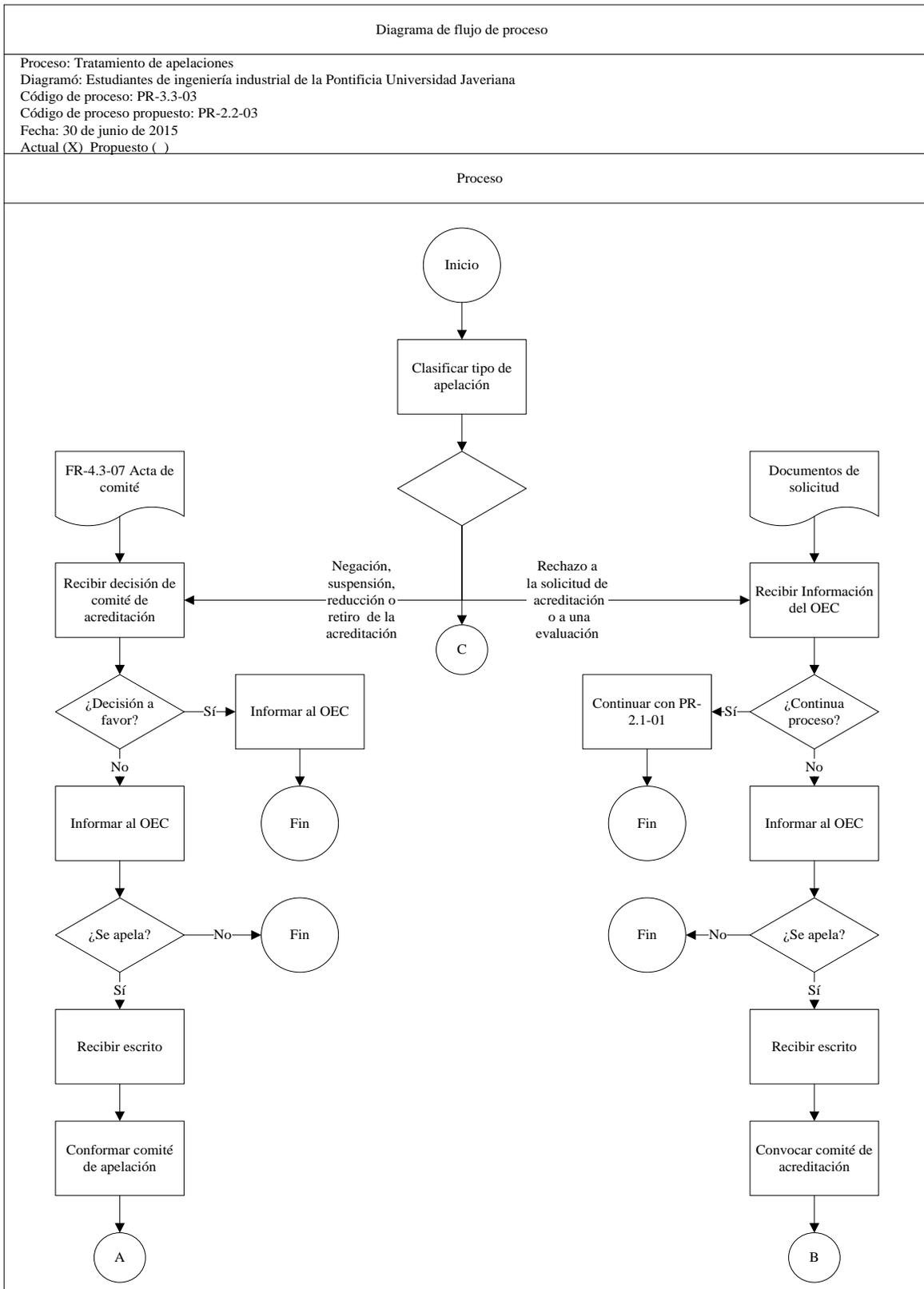


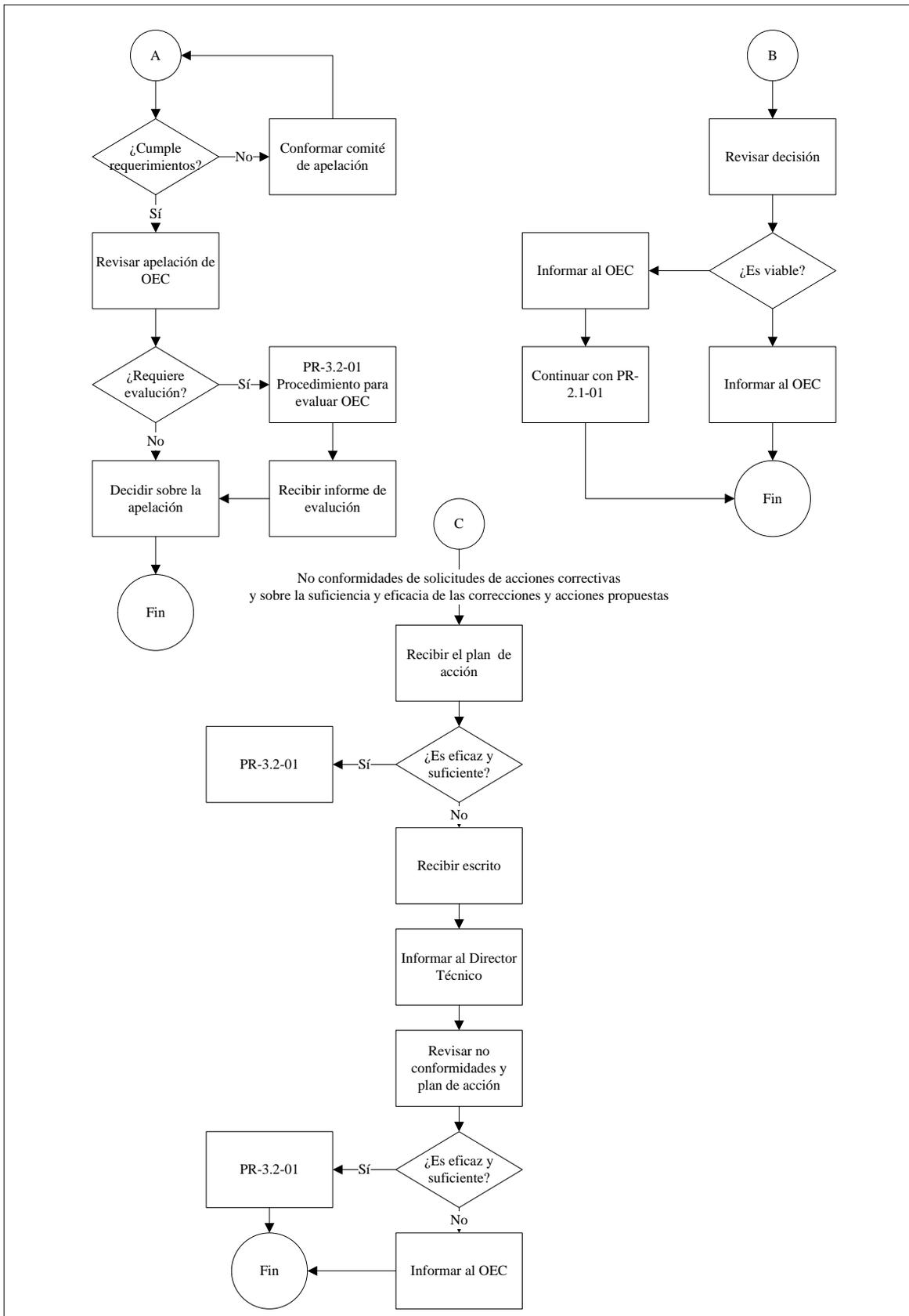




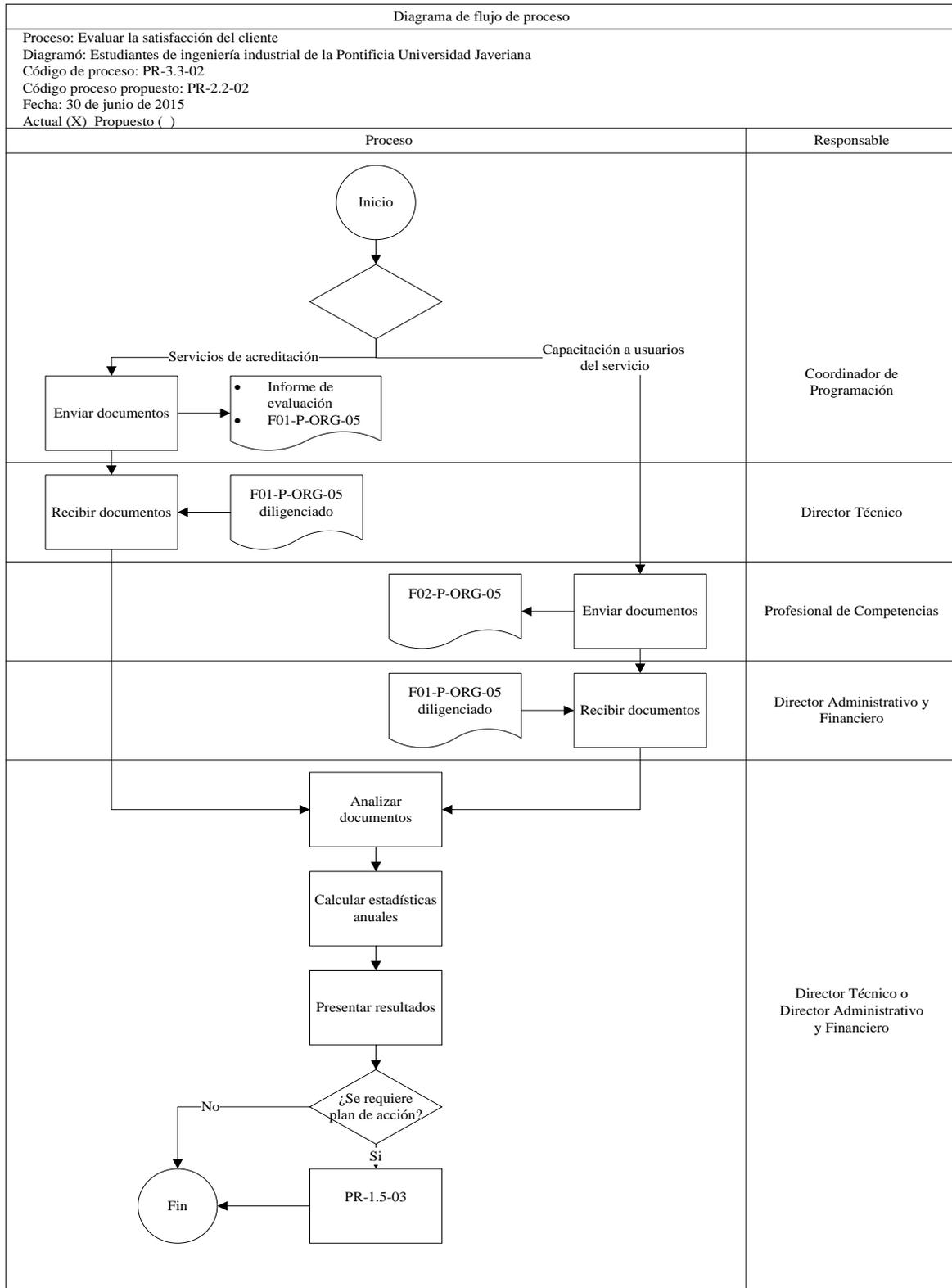
Grafica E5

2.2 Tratamiento de apelaciones – Proceso Actual

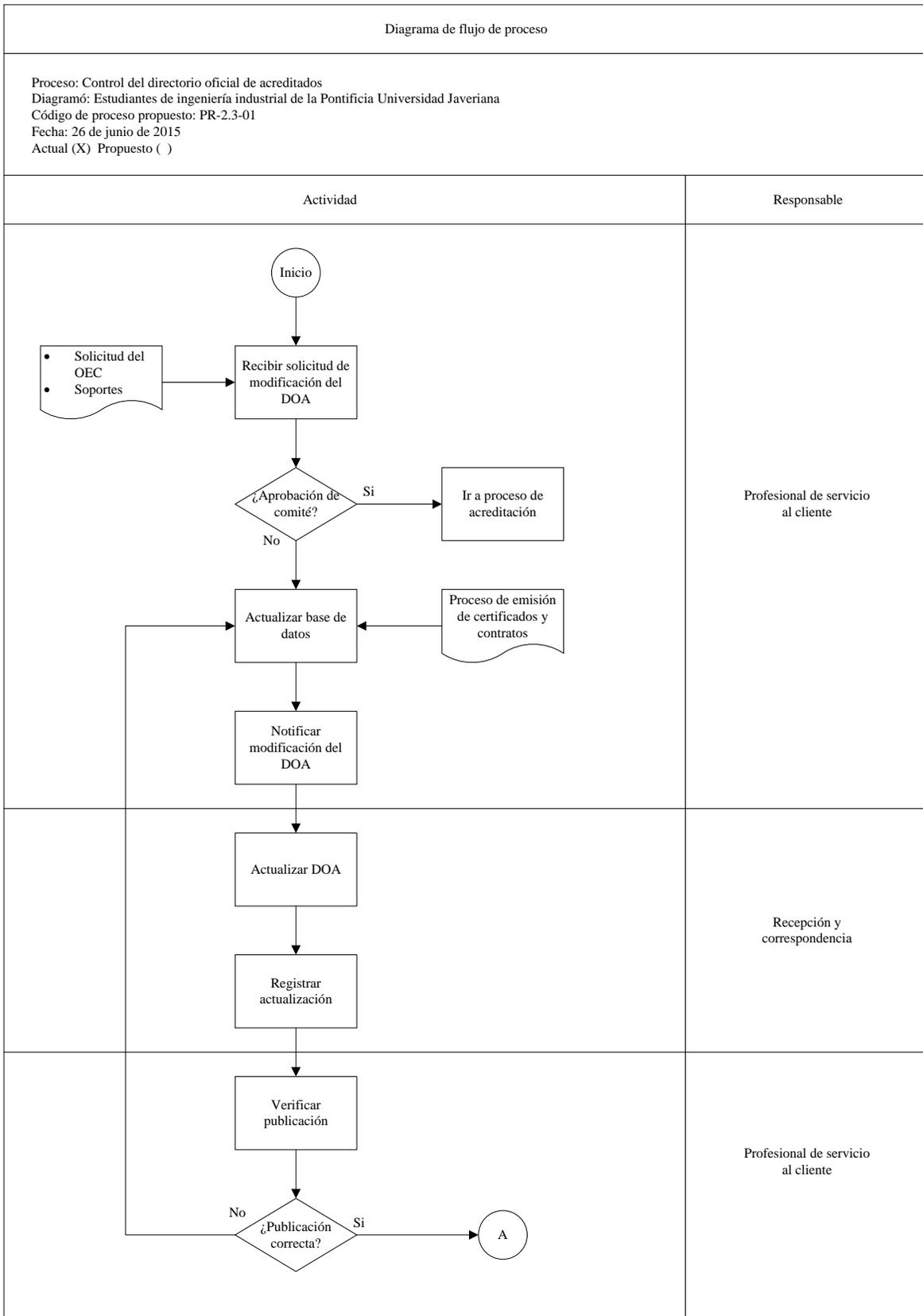


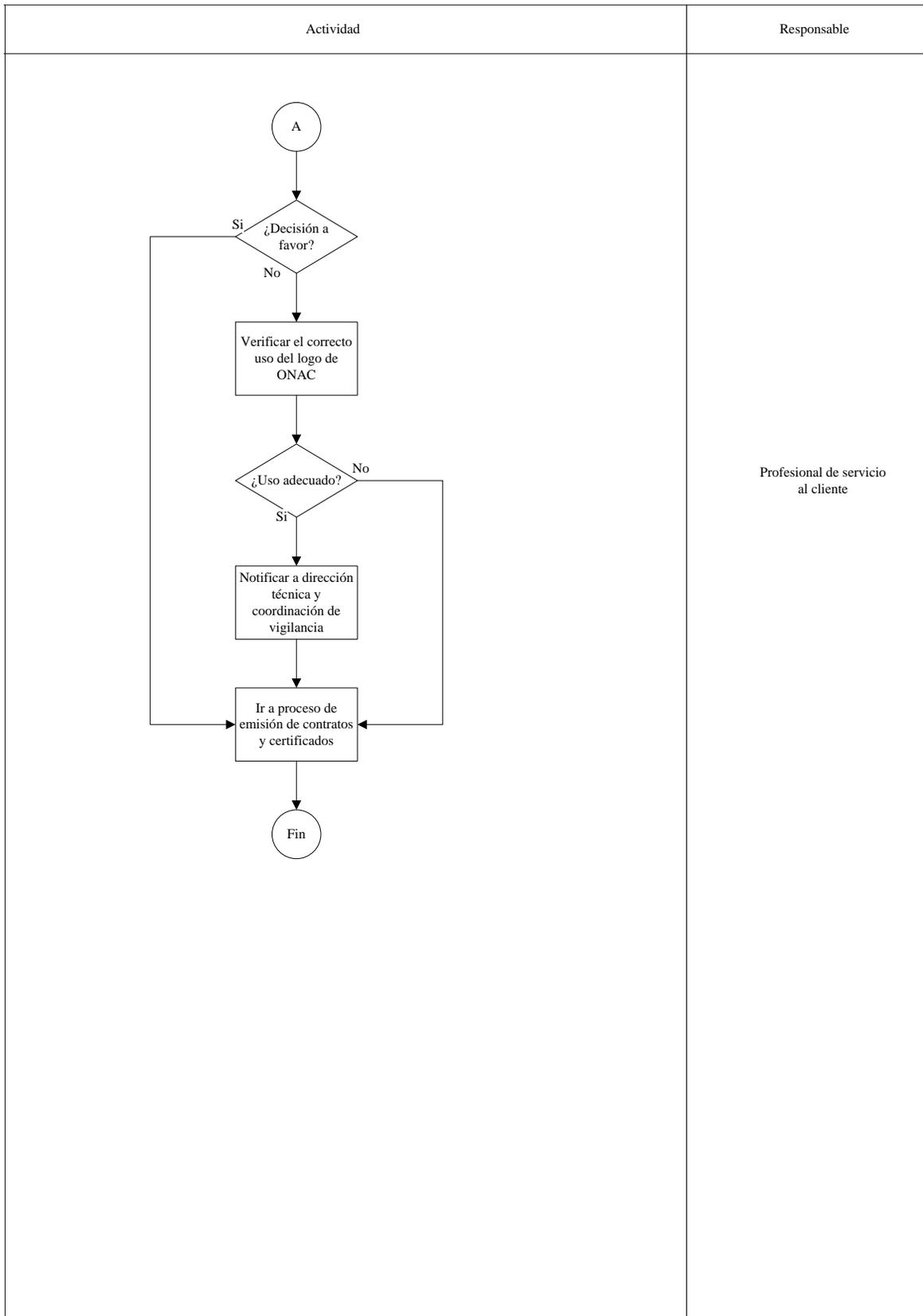


Grafica E6
2.2 Evaluar la satisfacción del cliente – Proceso Actual



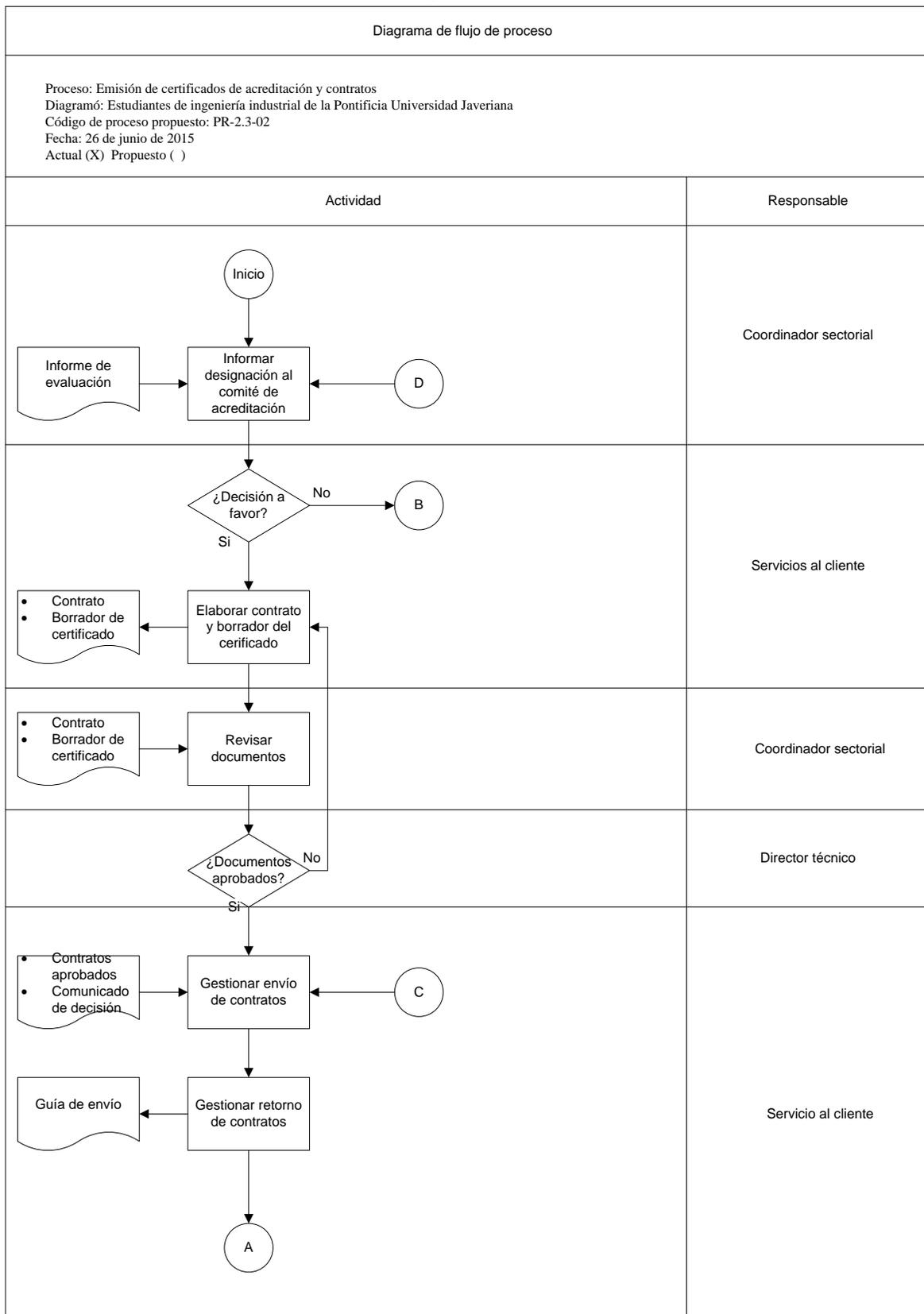
Grafica E7
2.3 Control del directorio oficial de acreditados (DOA) – Proceso Actual

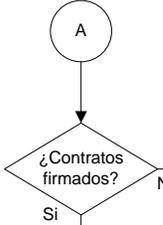
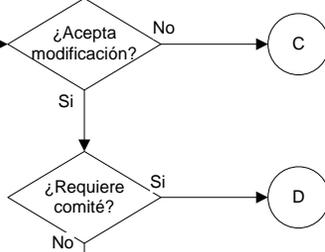
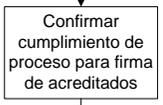
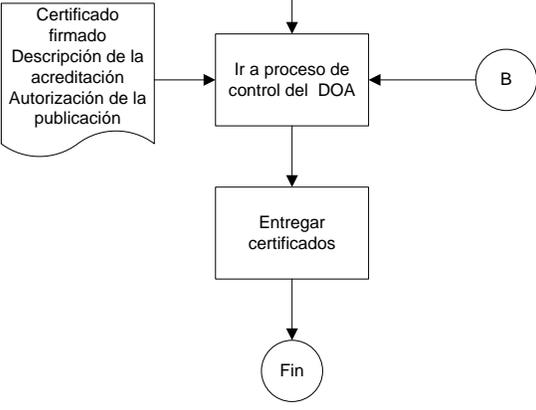




Grafica E8

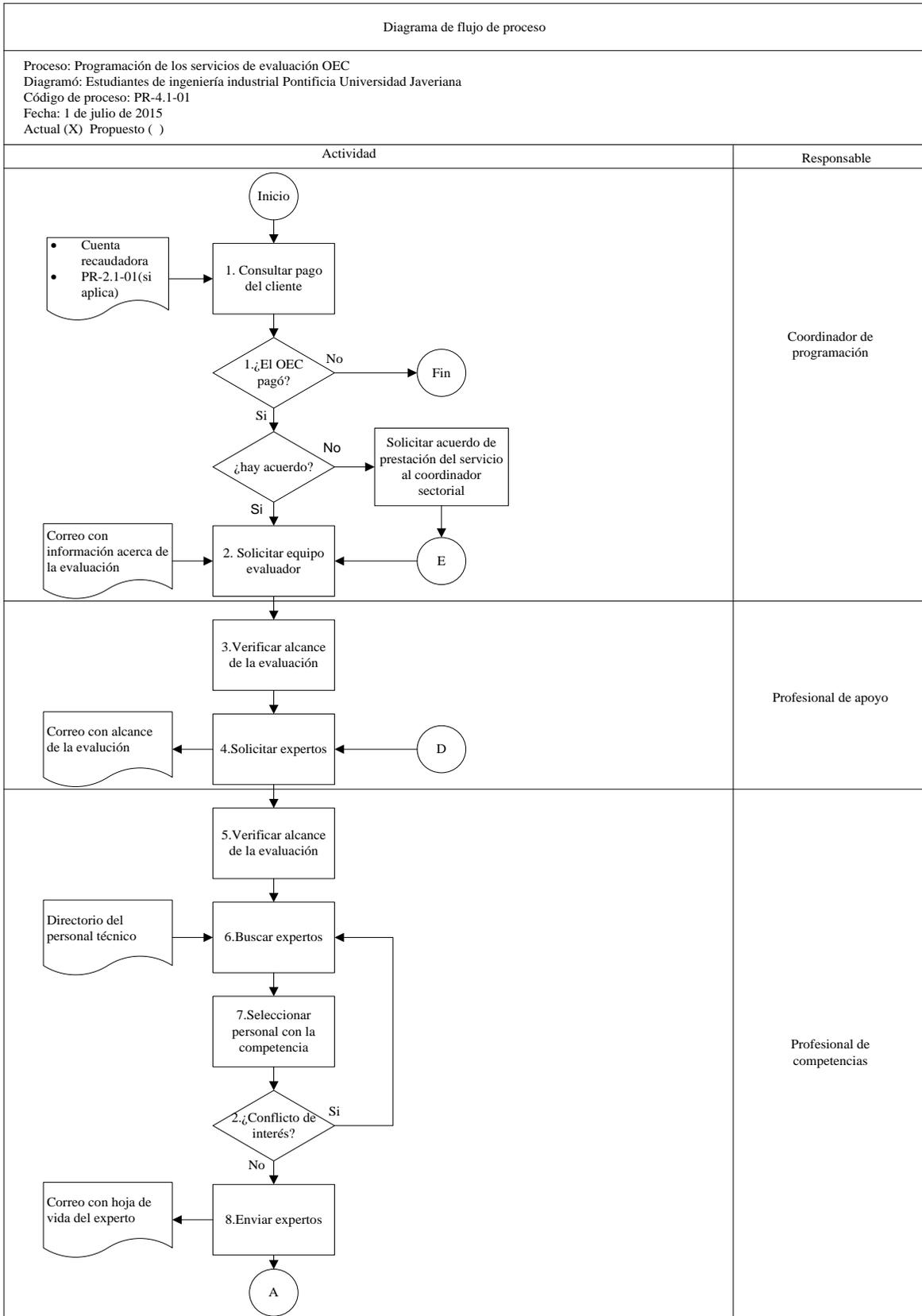
2.3 Emisión de certificados de acreditación y contratos – Proceso Actual

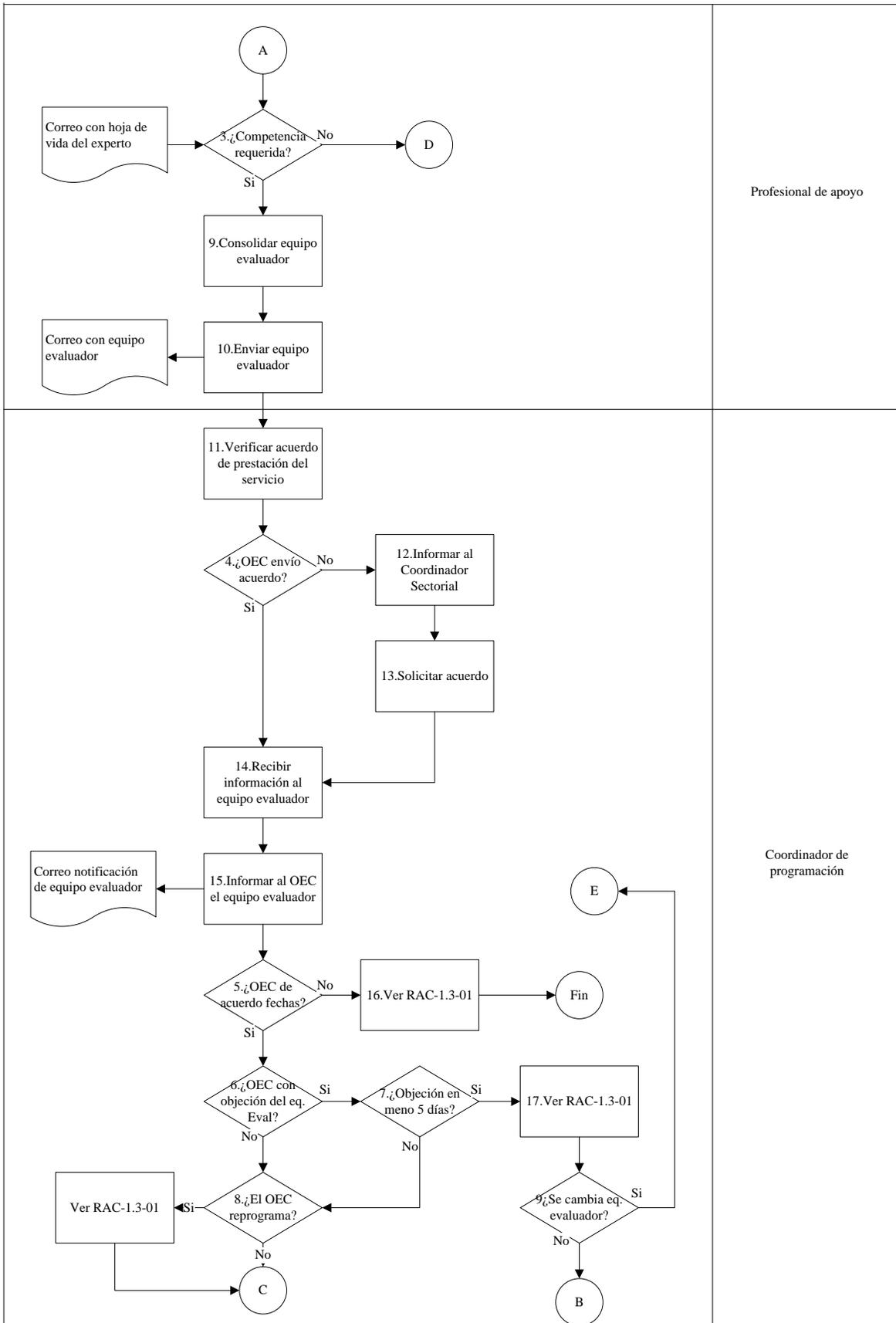


Actividad	Responsable
 <pre> graph TD A((A)) --> D1{¿Contratos firmados?} D1 -- Si --> Down1[] D1 -- No --> D2{¿Acepta modificación?} </pre>	<p>Servicio al cliente</p>
 <pre> graph TD D2{¿Acepta modificación?} -- Si --> D3{¿Requiere comité?} D3 -- Si --> D((D)) D3 -- No --> C((C)) </pre>	<p>Director técnico</p>
	<p>Servicio al cliente</p>
	<p>Director ejecutivo</p>
 <pre> graph TD B((B)) --> D4[Ir a proceso de control del DOA] D4 --> D5[Entregar certificados] D5 --> D6[Certificado firmado Descripción de la acreditación Autorización de la publicación] D6 --> F((Fin)) </pre>	<p>Servicio al cliente</p>

Grafica E9

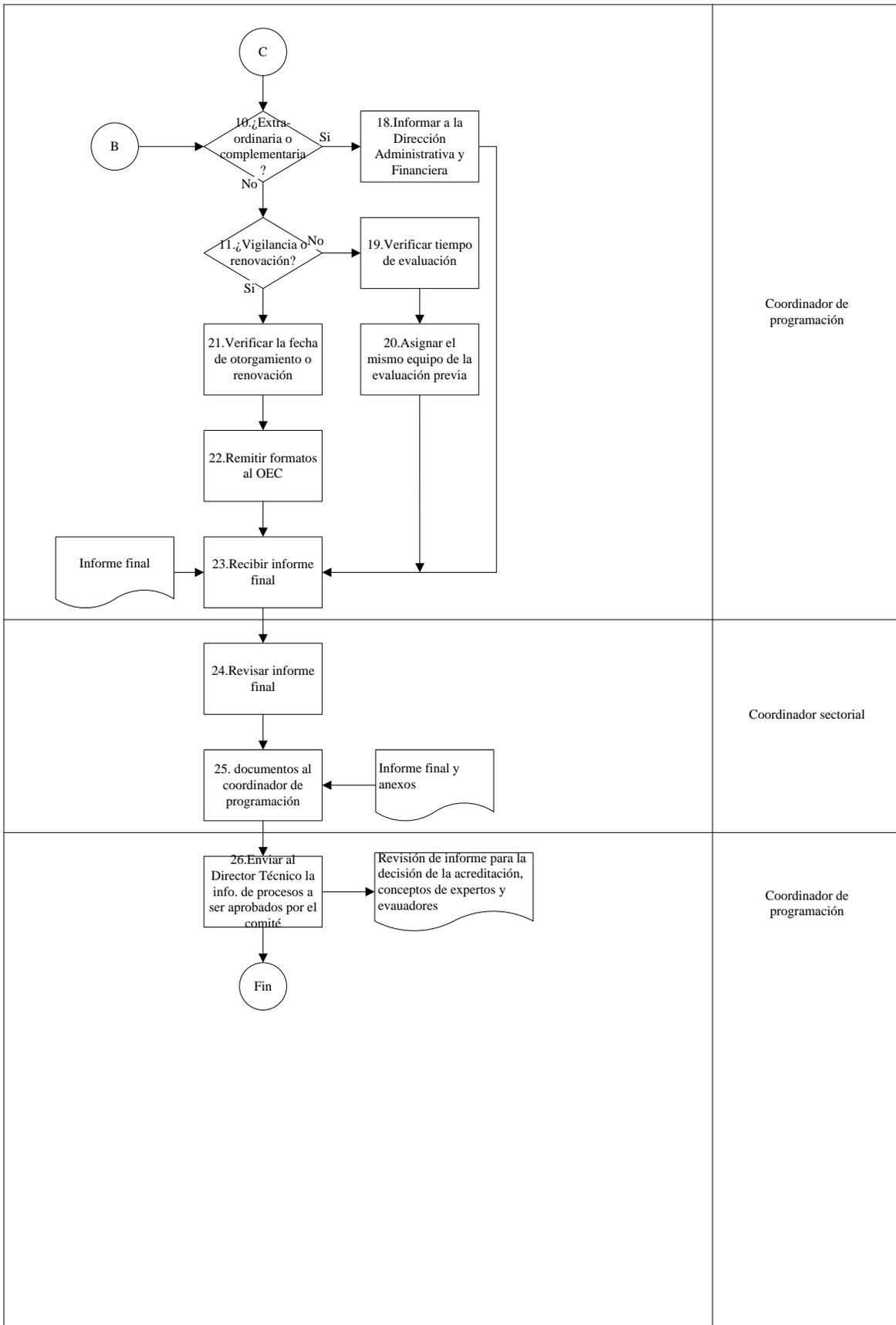
3.1 Programación de los servicios de evaluación (OEC) – Proceso Actual





Profesional de apoyo

Coordinador de programación



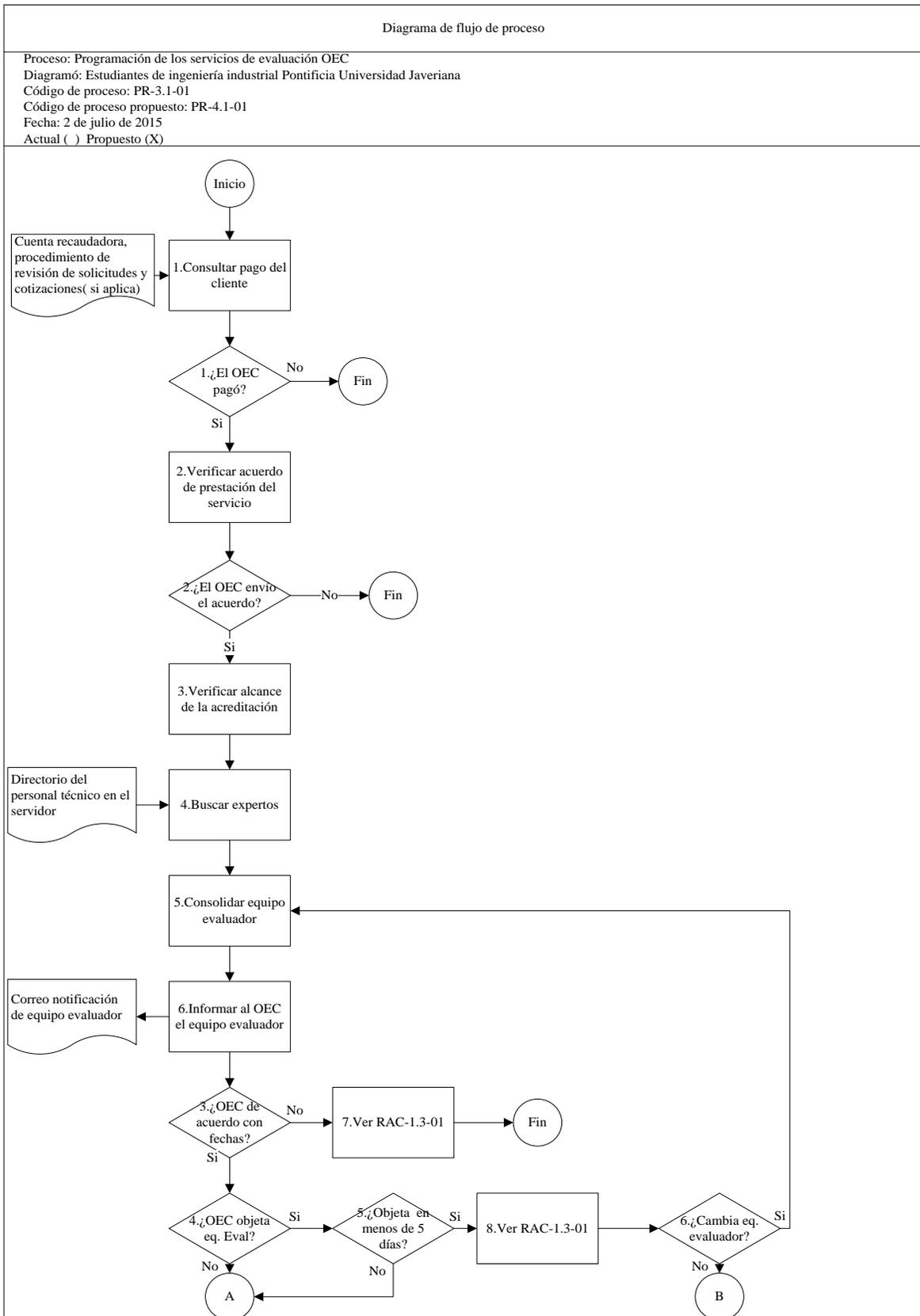
Coordinador de programación

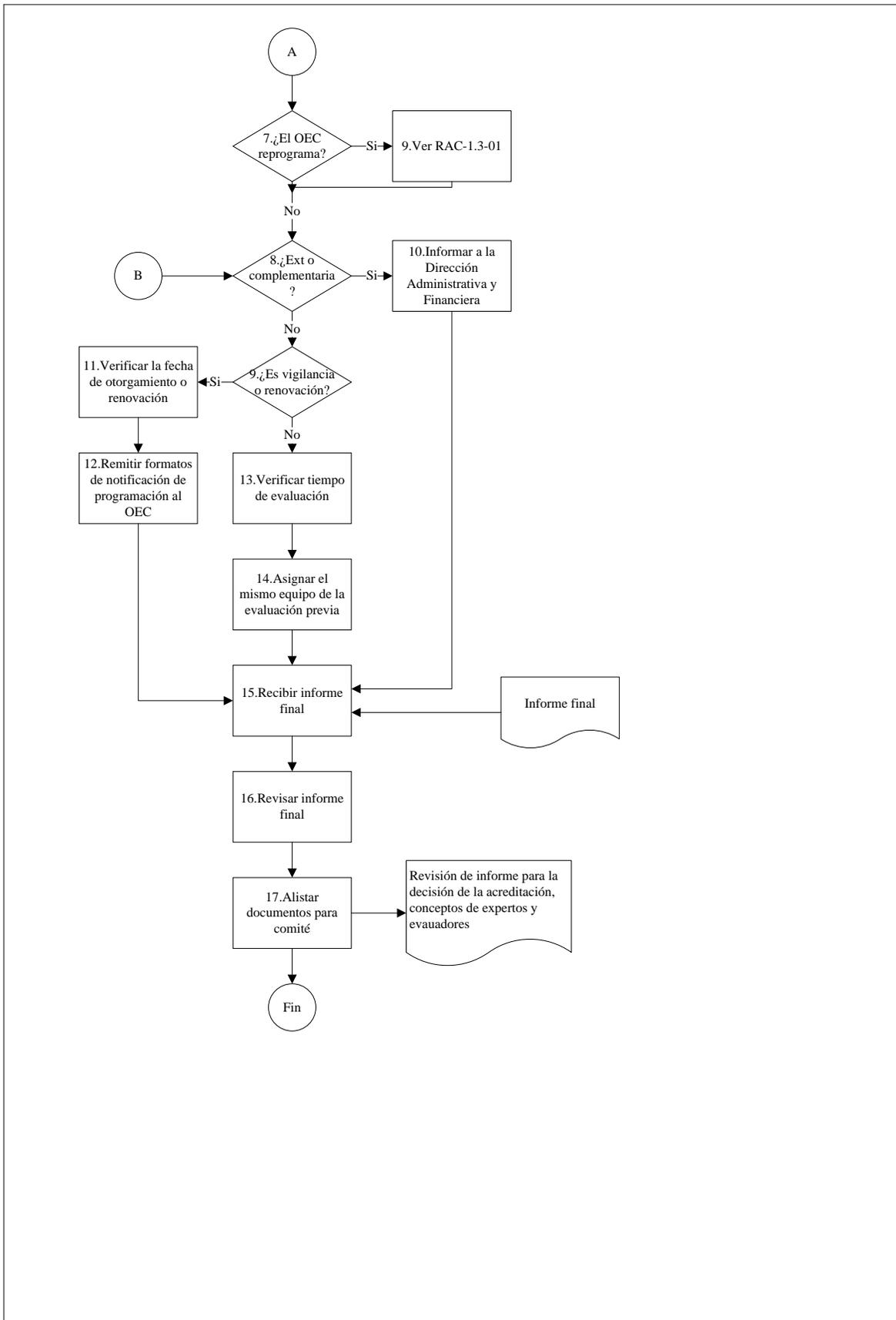
Coordinador sectorial

Coordinador de programación

Grafica E10

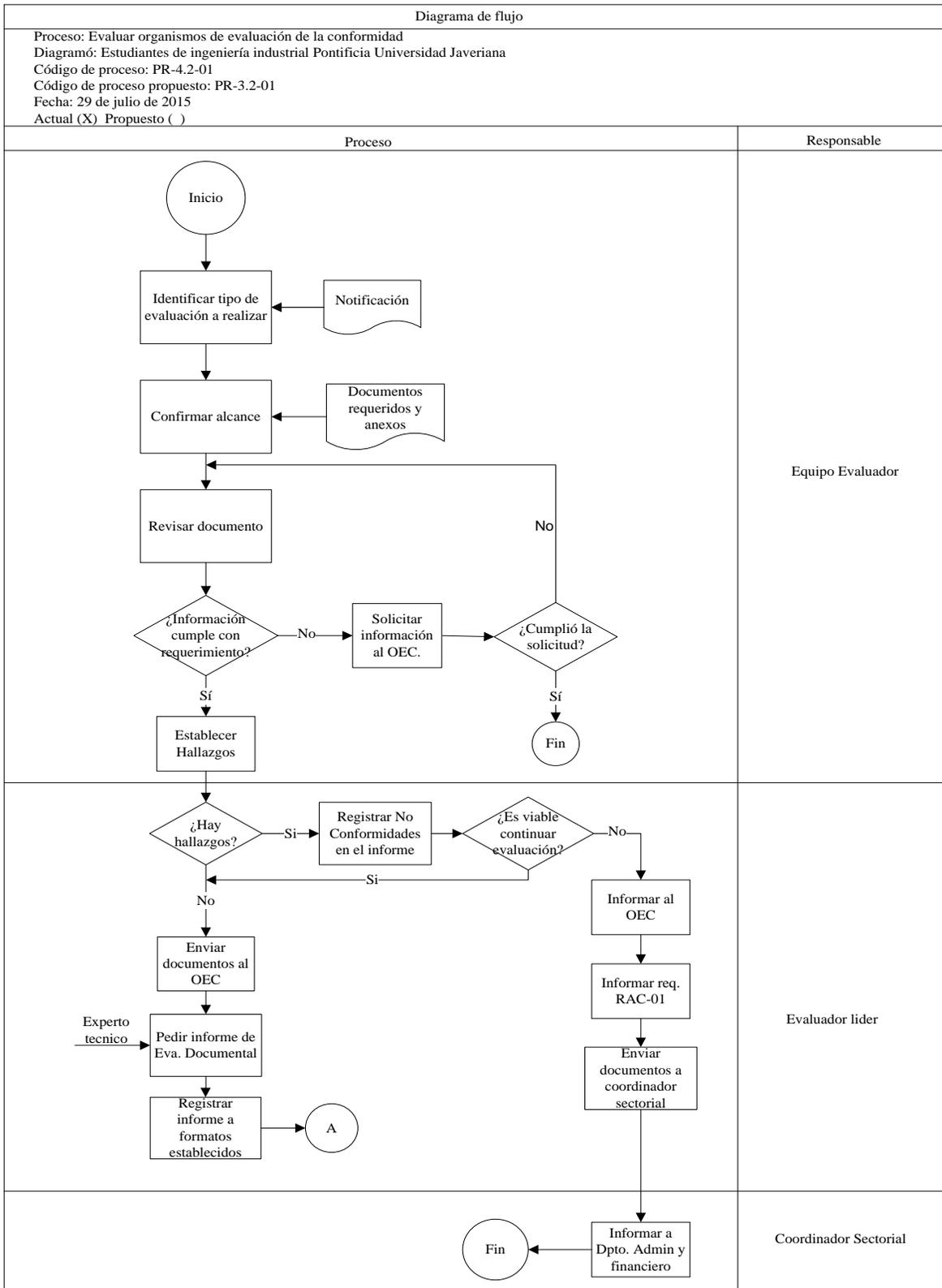
3.1 Programación de los servicios de evaluación (OEC) – Proceso Propuesto

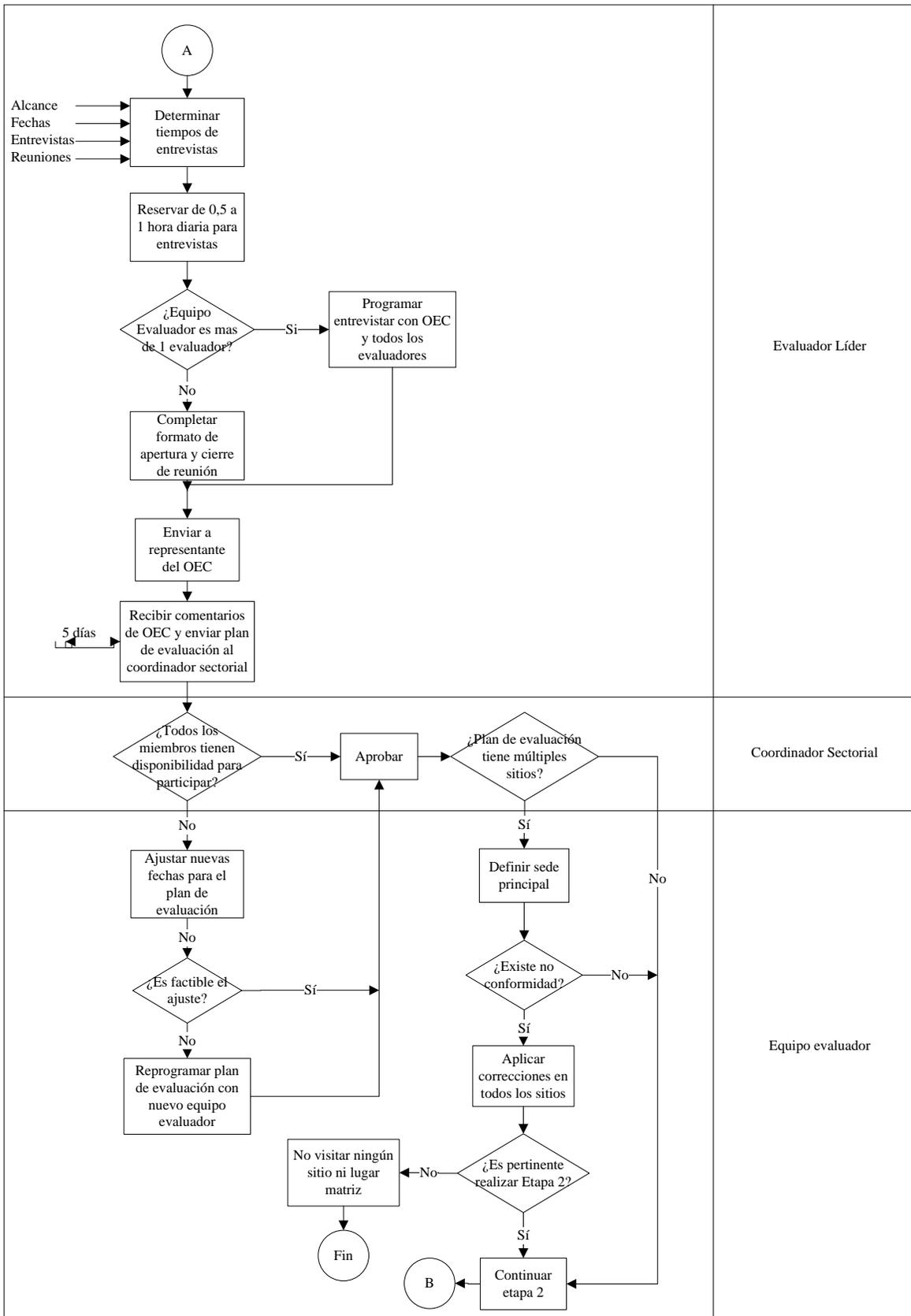


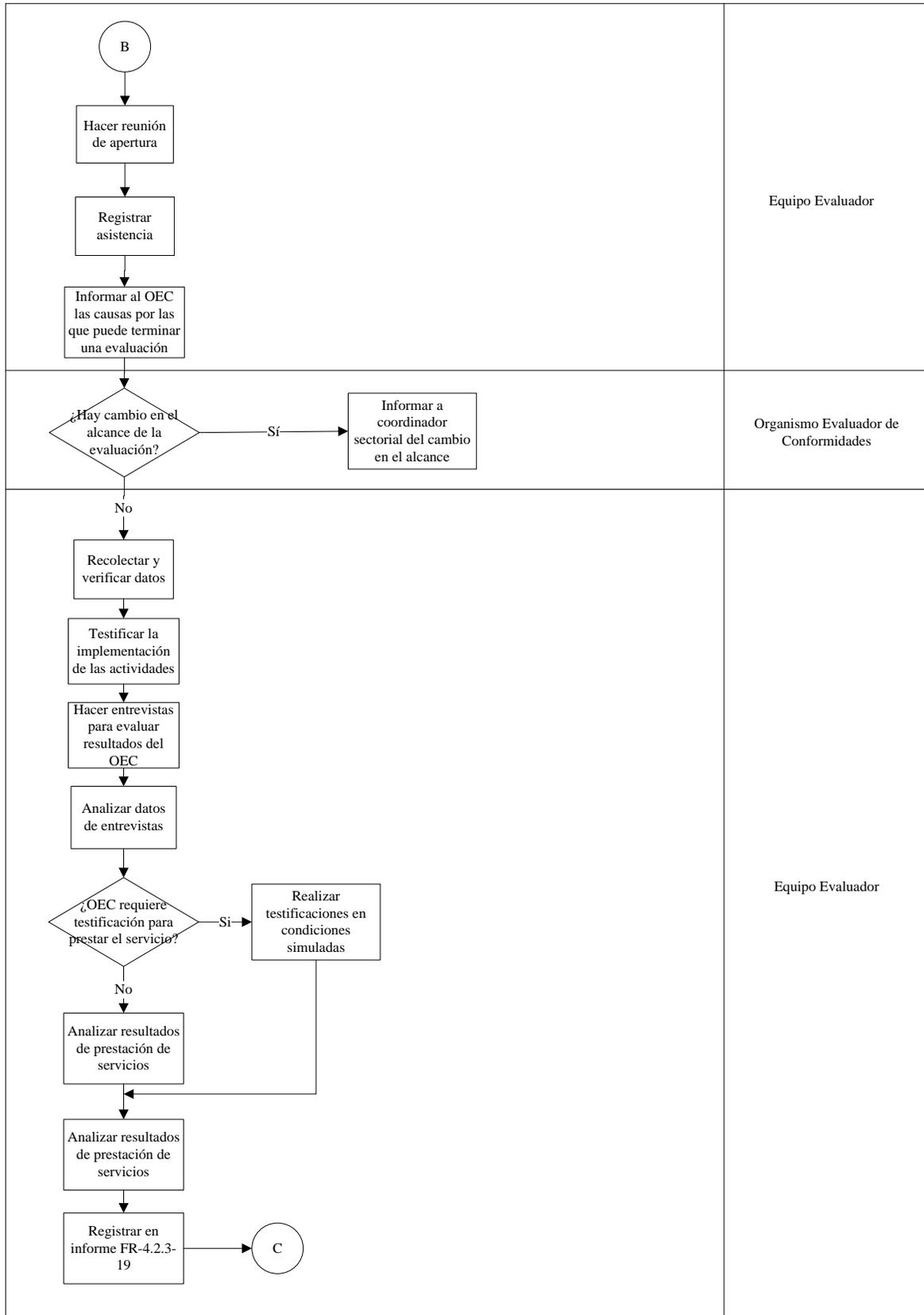


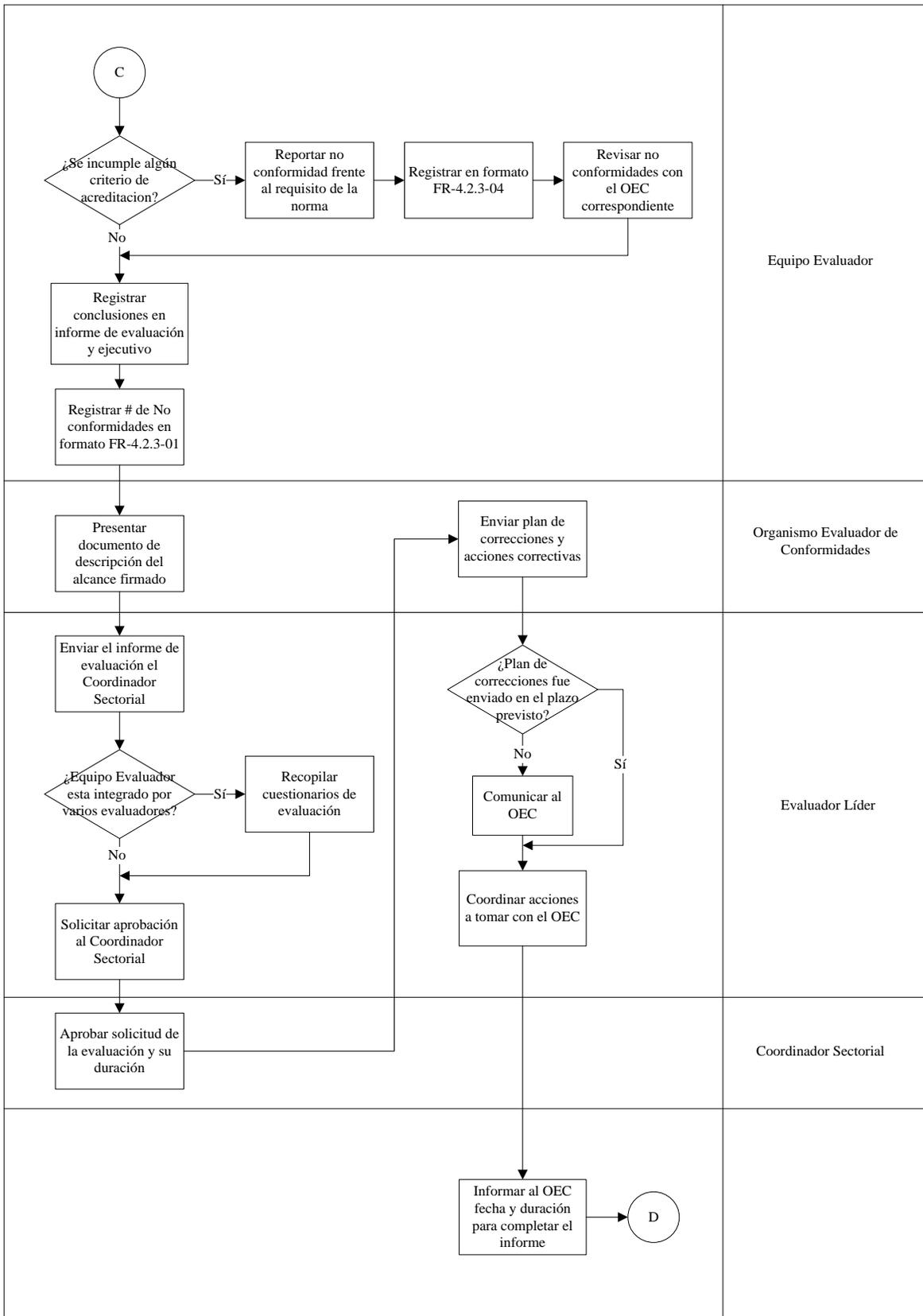
Grafica E11

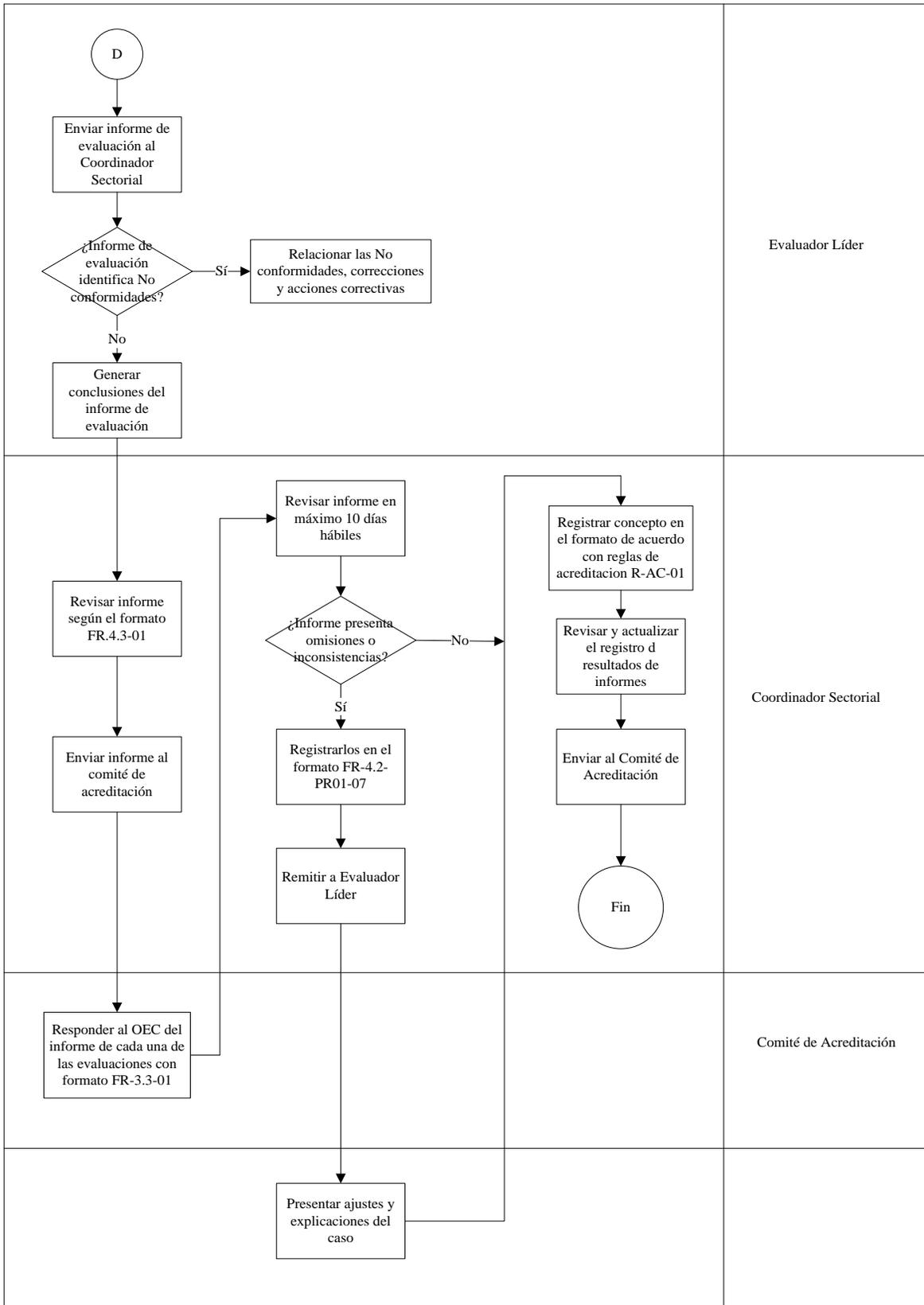
3.2 Evaluar organismos de evaluación de la conformidad – Proceso Actual





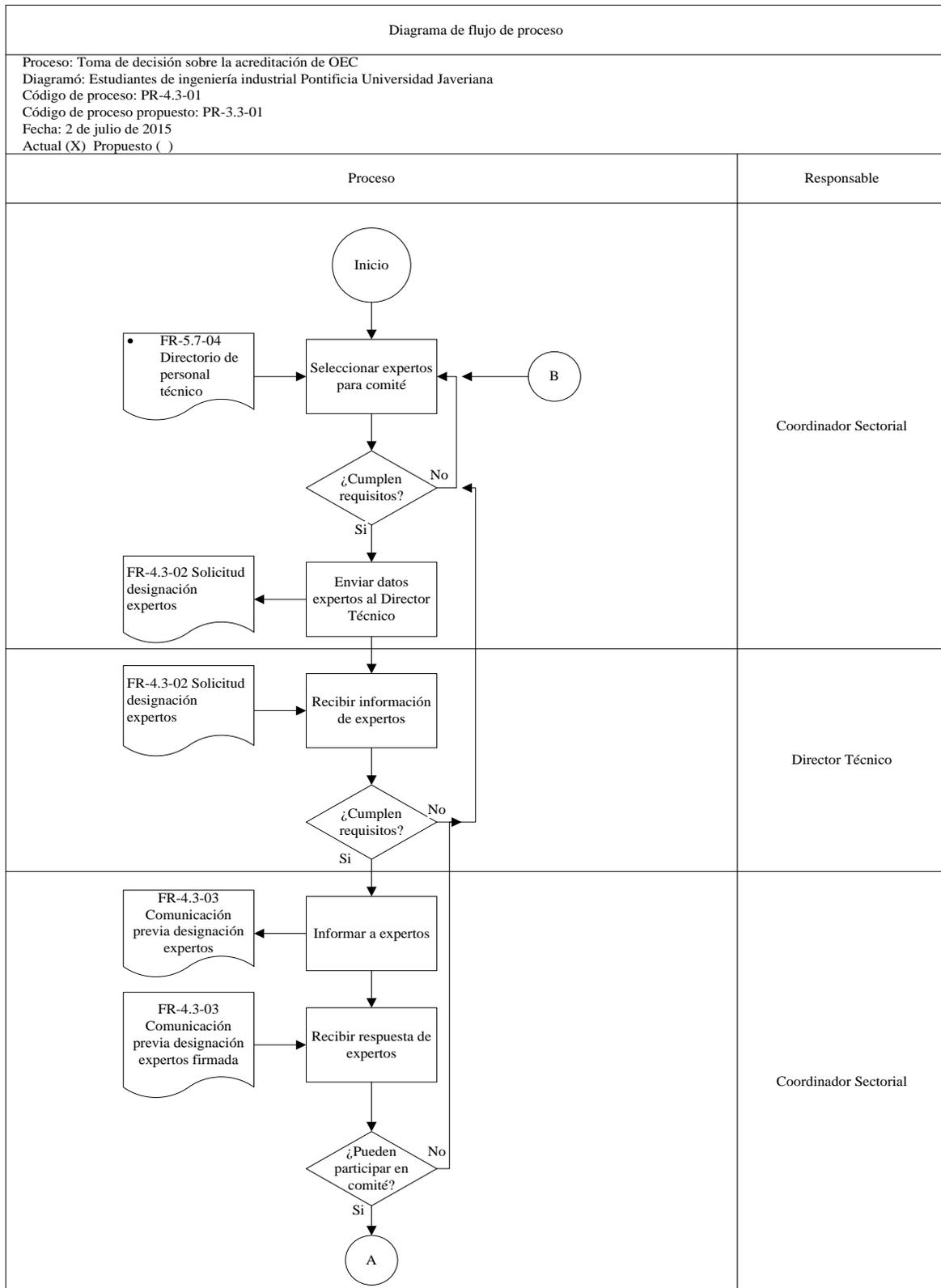


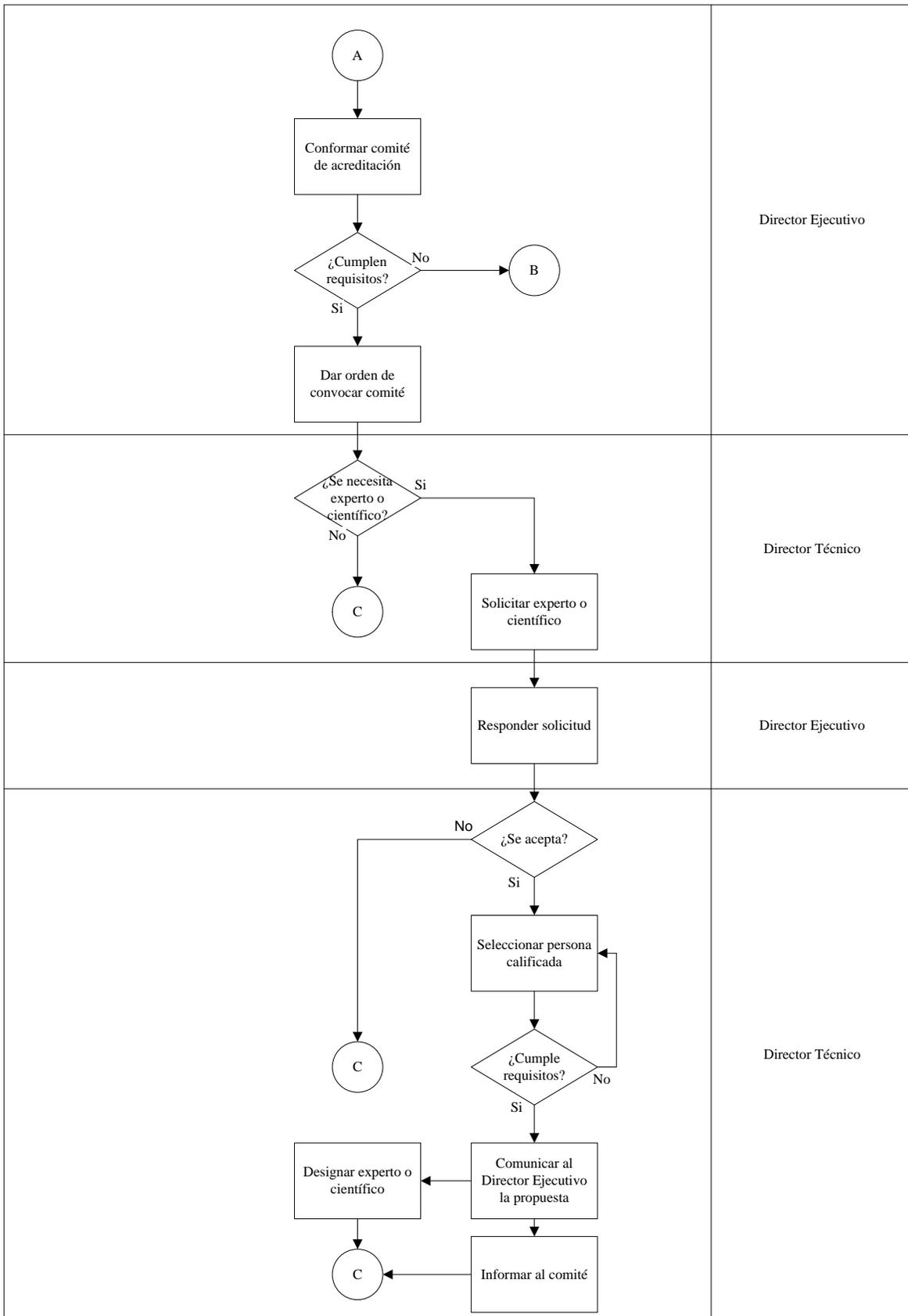


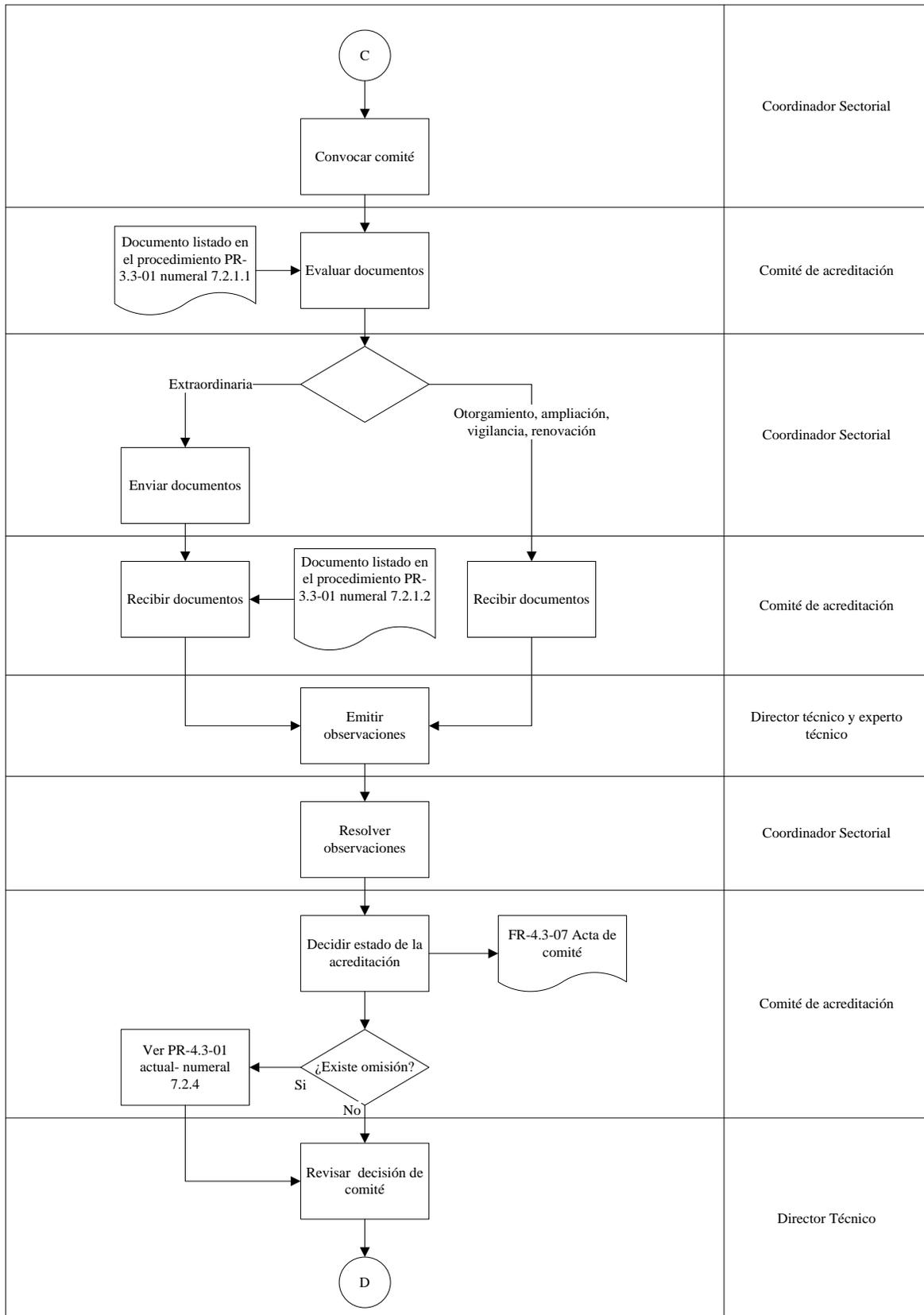


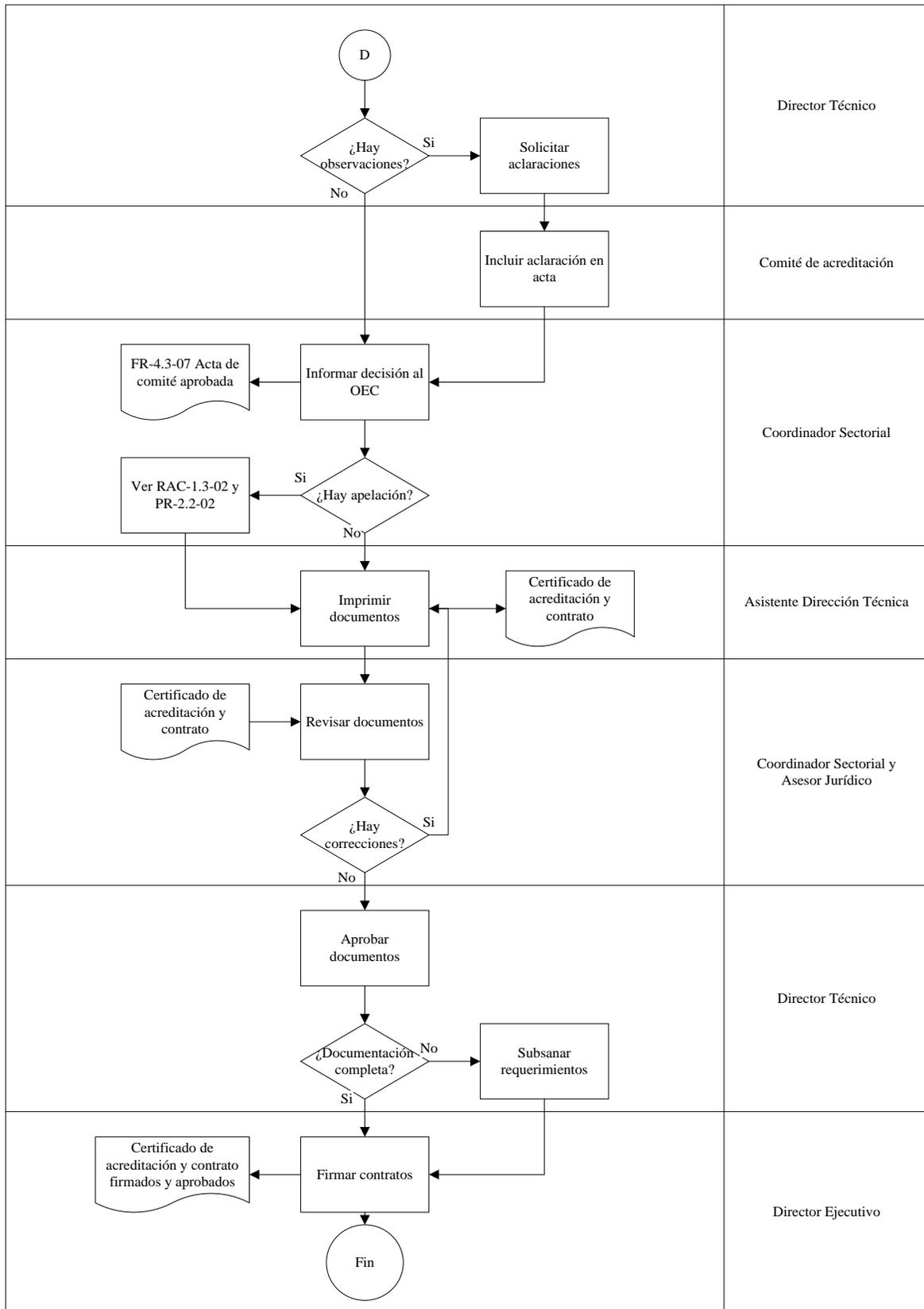
Grafica E12

3.3 Toma de decisión sobre la acreditación de OEC – Proceso Actual









Apéndice F

*Balanced ScoreCard***- Objetivo**

Desarrollar indicadores

Tabla F1
Hoja de vida Indicador EVA – ONAC

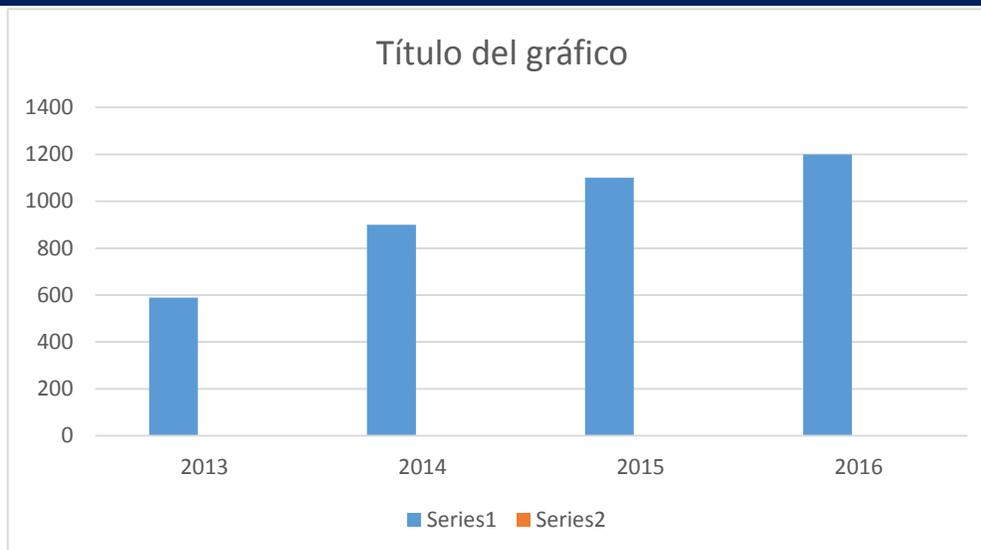
Nombre del indicador	EVA (Generación de valor)
Objetivo	Calcular la rentabilidad obtenida por la empresa después de cubrir costos de capital propio y externo.
Unidades	Pesos colombianos (\$)
Meta	1375 millones de pesos
Frecuencia	Anual
Responsable	Director de planeación y financiero
Nivel de referencia	Comparativo entre años
Intervalos de referencia	menor a \$0
	\$0-\$1000 millones
	Mayor a \$1001 millones

DATOS

AÑO	EVA (millones)	Meta (Millones)
2013	589	1375
2014	900	1375
2015	1100	1375
2016	1200	1375

La meta se toma de acuerdo a proyecciones anuales de acuerdo al crecimiento pronosticado de ONAC. En este caso el 30% respecto a 2014. Esta fuente de información fue tomada con colaboradores de la empresa.

GRÁFICA DEL INDICADOR



FORMULA

$$X = \text{UODI} - 8 * \text{CC} * \text{Capital}$$

UODI	Utilidad operacional después de impuestos
CC	Costo capital recursos de la empresa, en porcentaje. 4.4% (1)
Capital	Inversión realizada en el negocio

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
A pesar de tener un buen rendimiento financiero (por la naturaleza de la empresa y sus costos), ONAC aspira a tener un reconocimiento internacional que le genere mayor valor y para ello no se tiene énfasis en invertir en proyectos de alto impacto que generen valor agregado a la organización.	Gestionar la inversión de rendimientos financieros y utilidades en proyectos de alto impacto para ONAC.	Investigar proyectos de alto impacto para ONAC de acuerdo al nuevo enfoque que va a tener debido a su reconocimiento internacional. Incentivar la investigación de viabilidad de nuevos servicios de acreditación avalados por la MLA e ILAF, ya que actualmente solo se cuenta con dos (ensayo y prueba y producto) aceptados por estos organismos lo que es muy por debajo de países como Chile, Brasil y Argentina que tienen 5 en promedio

(1) Para determinar el costo de capital de ONAC, se toma en cuenta la tasa de oportunidad actual que ellos usan para sus rendimientos financieros. En este caso manejan tasas DTF E.A. a 90 días (lo cual se puede observar en la cuenta contable que es parte del activo "DTF-FIDUCUENTA" que representa el 61% del total del activo). Con base a esta información se tomó la tasa DTF promedio del mercado colombiano en el año 2015 que es del 4,44%. (Notinet)

Tabla F2
Hoja de vida Indicador Solicitudes de Otorgamiento – ONAC

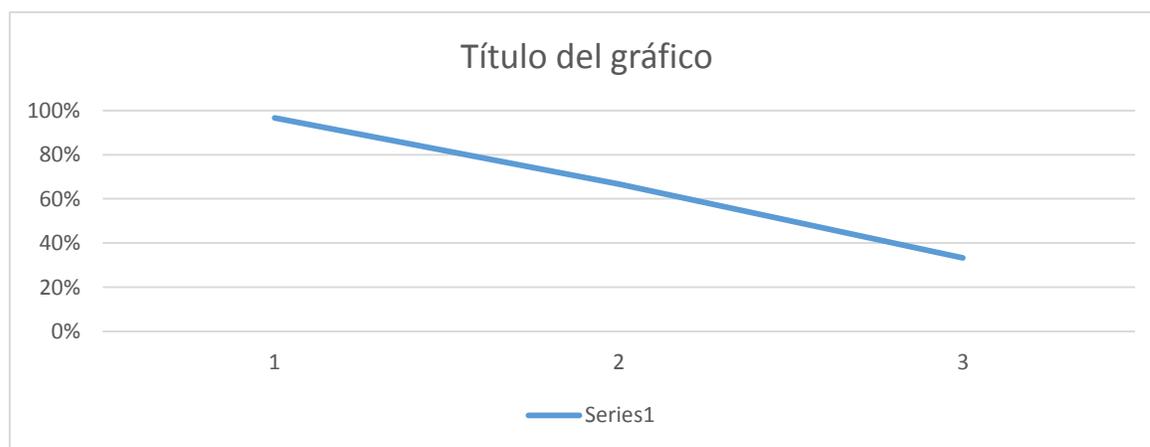


Nombre del indicador	Solicitudes de otorgamientos
Objetivo	Medir el incremento de los ingresos operacionales.
Unidades	Porcentaje
Meta	80%
Frecuencia	Semestral
Responsable	Director técnico
Nivel de referencia	Real semestral
Intervalos de referencia	0-40%
	41-79%
	80-100%

DATOS

semestre	# solicitudes de otorgamientos	Otorgamientos hechos	Porcentaje de hechos
1	300	290	97%
2	300	200	67%
3	300	100	33%

GRÁFICA DEL INDICADOR



FÓRMULA

$$\frac{\text{Otorgamientos hechos}}{\text{Solicitudes de otorgamientos}} \times 100\%$$

PLAN DE ACCION		
QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
<p>1. En 2014 se incrementó el # de servicios para otorgamientos, por consiguiente las visitas se empezaron a aplazar por la disponibilidad del equipo evaluador.</p> <p>2. El personal de evaluadores en CDA se redujo en 2 (anteriormente eran 4) lo que provocó solicitar evaluadores externos.</p>	<p>1. Se buscará optimizar las programaciones.</p> <p>2. Ocupar los 2 cargos que quedaron vigentes.</p>	<p>1. Realizando las evaluaciones durante periodos del año con el promedio de evaluaciones más bajas (mitad de año), ya que el pico se encuentra en el segundo semestre del año.</p> <p>2. Calificando personas que cumplan con las competencias requeridas.</p>

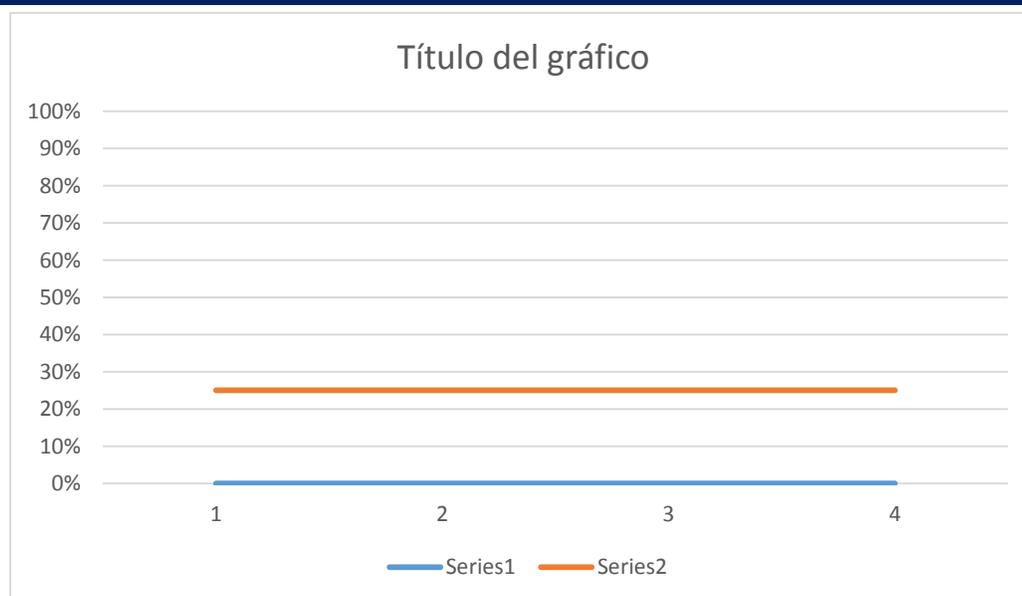
Tabla F3
Hoja de vida Indicador Costo Operativo– ONAC



Nombre del indicador	Costo operativo
Objetivo	Medir el porcentaje de los costos operacionales respecto a los ingresos
Unidades	Porcentaje
Meta	25%
Frecuencia	Trimestral
Responsable	Director de planeación y financiero
Nivel de referencia	Comparativo entre periodos (anterior y actual)
Intervalos de referencia	60%-100%
	30-59.9%
	0-29.9%

DATOS		
Periodo	Costo operativo	Meta
Trimestre 1	0%	25%
Trimestre 2	0%	25%
Trimestre 3	0%	25%
Trimestre 4	0%	25%

GRAFICA DEL INDICADOR



FÓRMULA

$$X = (\text{Costo operativo} / \text{total ingreso})$$

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
El costo operativo de ONAC por su naturaleza se representa principalmente en los evaluadores técnicos expertos tanto externos como internos y todos los gastos que se pueden generar por su labor. Actualmente ese costo operativo es el 42% de los cuales, los evaluadores externos representan el 36% y los internos apenas el 6%.	Fomentar la participación de evaluadores internos para disminuir ese costo operativo.	Mediante incentivos y formación interna, abrir convocatorias para encontrar colaboradores con las capacidades técnicas y formación profesional que puedan realizar las evaluaciones de acreditación y así disminuir costos operativos.

Tabla F4
Hoja de vida Indicador Autonomía – ONAC



Nombre del indicador	Autonomía
Objetivo	Medir el grado de compromiso de las deudas con terceros con respecto al patrimonio.
Unidades	Porcentaje
Meta	50%
Frecuencia	Semestral
Responsable	Director de planeación y financiero
Nivel de referencia	Histórico por periodos
Intervalos de referencia	0-60%
	61%-80%
	80%-100%

DATOS

Periodo	Autonomía	Meta
semestre 1	0%	50%
semestre 2	0%	50%
semestre 3	0%	50%
semestre 4	0%	50%

GRÁFICA DEL INDICADOR



FÓRMULA

$$X = (\text{Pasivo total con terceros} / \text{patrimonio}) \times 100\%$$

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
Actualmente ONAC tiene el 76% de su patrimonio comprometido en deudas a corto plazo a pesar de tener utilidades y beneficios altos.	Programar pagos inmediatos de bienes y servicios e impuestos que son casi el 90% de las cuentas por pagar a corto plazo	Destinar utilidades a pagos de compromisos a corto plazo para generar una disminución de renta y destinar una parte de las utilidades al pago de deudas a corto plazo si se tiene la posibilidad de hacerlo. Mediante la programación de servicios y su cumplimiento se podría generar una mayor liquidez disminuyendo los deudores, lo que representaría mayor flujo de caja para este tipo de inversiones.

Tabla F5
Hoja de vida Indicador % Acreditación internacional y turismo – ONAC

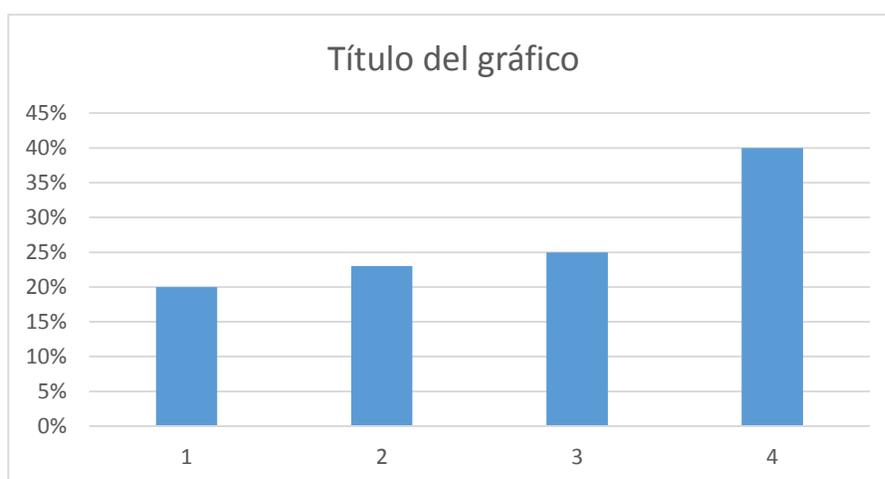


Nombre del indicador	% acreditación internacional y en turismo
Objetivo	Determinar la proporción de entidades acreditadas que sean internacionales y en el rubro de turismo.
Unidades	Porcentaje
Meta	50%
Frecuencia	Trimestral
Responsable	Director técnico
Nivel de referencia	Comparativo entre periodos
Intervalos de referencia	50-70%
	20-49%
	0-19%

DATOS

trimestre 1	20%
trimestre 2	23%
trimestre 3	25%
trimestre 4	40%

GRÁFICA DEL INDICADOR



FÓRMULA

$$X = ((\text{Empresas internacionales} + \text{Empresas de turismo}) / \text{Total empresa}) \times 100\%$$

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
<p>La visión de ONAC a corto plazo para ser parte de los MLA cambio su enfoque de acreditación, ya que ahora se busca ser más reconocidos a nivel nacional y brindarle a las empresas colombianas ventajas en el mercado internacional, algo que en estos momentos carece.</p>	<p>Fomentar la expansión de los mercados de turismo e internacionales con el fin de suplir las necesidades del entorno global actual</p>	<p>Publicar noticias sobre expansión y crecimiento del sector del turismo en la página web. Publicar ventajas y beneficios sobre acreditación internacional. Con esto se brinda un marketing indirecto a las empresas interesadas en expandirse y ser parte del cambio sociocultural actual.</p>

Tabla F6
Hoja de vida Indicador Cumplimiento de la programación – ONAC



Nombre del indicador	Cumplimiento de la programación
Objetivo	Establecer el cumplimiento de los cronogramas de ejecución de servicios.
Objetivo estratégico	Articulación institucional
Unidades	Porcentaje
Meta	0,95
Frecuencia	Trimestral
Responsable	Coordinador de programación
Nivel de referencia	1. Real 2015(trimestre-trimestre)
Intervalos de referencia	0-70%
	70-80%
	80-100%

DATOS

Periodo	actividades culminadas a la fecha	Actividades totales a la fecha
Trimestre 1	0	0
Trimestre 2	0	0
Trimestre 3	0	0
Trimestre 4	0	0

GRÁFICA DEL INDICADOR



FÓRMULA

$$\frac{\text{Promedio actividades culminadas por servicio}}{\text{total actividades del servicio}} \times 100\%$$

CONSIDERACIONES DE LA GESTION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
Los tiempos programados en los procesos para ejecución de servicios de acreditación no se están cumpliendo	Estandarizar los cronogramas de ejecución de servicios y hacerles el seguimiento	<p>Crear alertas de mensajes sobre ejecución de servicios con el fin de crear prioridades.</p> <p>Estandarizar tiempos de proceso de ejecución de servicio mediante estudios de tiempos de acuerdo a históricos y contingencias que se han presentado en el pasado.</p>

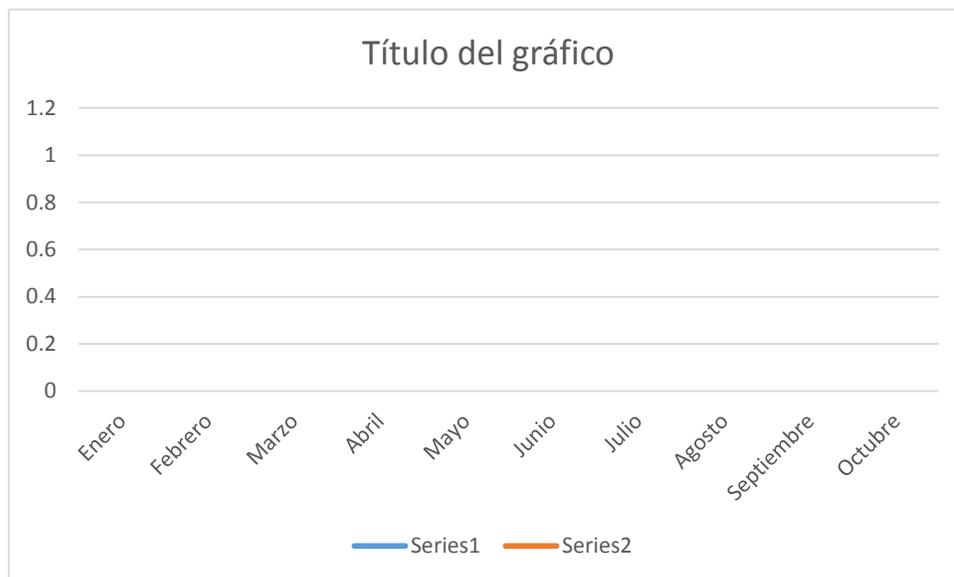
Tabla F7
Hoja de vida Indicador Satisfacción del cliente – ONAC



Nombre del indicador	Satisfacción del cliente
Objetivo	Evaluar el servicio a los clientes
Objetivo estratégico al que pertenece	Articulación institucional
Unidades	porcentaje
Meta	85%
Frecuencia	Mensual
Responsable	Coordinador de vigilancia
Nivel de referencia	Comparativo entre periodos
Intervalos de referencia	0-59,9%
	60%-84,9%
	85%-100%

DATOS			
Mes	Clientes que se quejaron	Total clientes que se comunicaron	Satisfacción clientes
Enero	0	0	
Febrero	0	0	
Marzo	0	0	
Abril	0	0	
Mayo	0	0	
Junio	0	0	
Julio	0	0	
Agosto	0	0	
Septiembre	0	0	
Octubre	0	0	

GRÁFICA DEL INDICADOR



FÓRMULA

$$\frac{(total\ clientes - clientes\ quejosos)}{total\ clientes} \times 100\%$$

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
<p>Los tiempos de respuesta a los clientes cuando se presenta una queja, reclamo o solicitud son muy largos en comparación con los estandarizados en los procesos de ONAC</p>	<p>Control y seguimiento estandarizado a cliente</p>	<p>Crear formatos de quejas virtuales e implementar chat virtual para servicio al cliente.</p> <p>Crear un formato de tratamiento de quejas.</p> <p>Construir planes de acción para clientes insatisfechos</p>

Tabla F8
Hoja de vida Indicador Solicitudes servicios nuevos – ONAC



Nombre del indicador	Solicitudes servicios nuevos
Objetivo	Medir el impacto de los servicios nuevos que se le brindan a las empresas colombianas
Unidades	# solicitudes de servicios nuevos
Meta	45 servicios
Frecuencia	Bimensual
Responsable	Director técnico
Nivel de referencia	Histórico entre periodos
Intervalos de referencia	mayor a 40 servicios
	11 a 39 servicios
	0 a 10 servicios

DATOS

Mes	solicitudes servicios nuevos

GRÁFICA DEL INDICADOR

FÓRMULA

$X = \#$ de solicitudes de servicios nuevos

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
Actualmente en ONAC no se mide el impacto que puede llegar a tener implementar un nuevo servicio de acreditación en la legislación colombiana.	Medir por medio de la demanda de solicitudes, que tan necesario es ese nuevo servicio en el ámbito colombiano.	Antes de crear nuevos servicios, realizar encuestas de opinión entre empresas acreditadas y OEC sobre la viabilidad de acreditaciones de acuerdo al contexto colombiano y el internacional. Esto con el fin de enfocarse en las prioridades inmediatas y trabajar en las que se podrían desarrollar en un futuro.

Tabla F9
Hoja de vida Indicador Solicitudes servicios nuevos – ONAC



Nombre del indicador	Reducción tiempos de procesos
Objetivo	Mejorar los tiempos de procesos críticos en la organización.
Objetivo estratégico al que pertenece	Articulación institucional
Unidades	Porcentaje
Meta	0%
Frecuencia	Mensual
Responsable	Responsable del sistema de gestión
Nivel de referencia	Comparativo entre periodos
Intervalos de referencia	menor al 0%
	1%-19,9%
	Mayor al 20%

DATOS

Proceso			
Mes	tiempo real	Tiempo pronosticado	Reducción del proceso

GRÁFICA DEL INDICADOR

FÓRMULA

$$\frac{(\text{tiempo real proceso} - \text{tiempo pronosticado proceso})}{\text{tiempo pronosticado proceso}} \times 100\%$$

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
Los tiempos de proceso no son los acordados en la documentación de la empresa	Estandarizar los procesos de la organización y darlos a conocer a todos los actores que intervengan en cada proceso	Realizar un estudio de tiempos y movimientos para cada actividad que intervenga en el proceso. Caracterizar y diagramar los procesos para que sean de fácil entendimiento para toda la empresa

Tabla F10
Hoja de vida Indicador Servicios creados – ONAC

	Nombre del indicador	Servicios creados		
	Objetivo	Evaluar la gestión del departamento de desarrollo y mejora de acuerdo a las necesidades de la empresa		
	Objetivo estratégico al que pertenece	Articulación institucional		
	Unidades	# servicios creados		
	Meta	4 servicios por semestre		
	Frecuencia	Semestral		
	Responsable	Coordinador de desarrollo y mejora		
	Nivel de referencia	Histórico entre periodos		
	Intervalos de referencia	<table border="1"> <tr><td>4 o más servicios</td></tr> <tr><td>2 a 3 servicios</td></tr> <tr><td>0 a 1 servicio</td></tr> </table>	4 o más servicios	2 a 3 servicios
4 o más servicios				
2 a 3 servicios				
0 a 1 servicio				
DATOS				
Año	Mes	servicios creados		
	semestre 1			
	semestre 2			
GRÁFICA DEL INDICADOR				
FÓRMULA				
$X = \# \text{ Servicios creados}$				
PLAN DE ACCION				
QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO		
Actualmente ONAC cuenta con un departamento de desarrollo y mejora que se encarga del mejoramiento continuo del sistema de gestión y de los procesos internos de la empresa, pero no se enfoca en la innovación y creación de nuevos portafolio de servicio a clientes de una manera directa.	Proyectar la creación de servicios de acuerdo al contexto nacional e internacional	Hacer estudios de mercados sobre aperturas de nuevos servicios de acreditación para evaluar su impacto y viabilidad. Programar metas de cumplimiento de innovación y desarrollo de nuevos servicios.		

Tabla F11
Hoja de vida Indicador Riesgos gestionados – ONAC

	Nombre del indicador	Riesgos gestionados	
	Objetivo	Evaluar la gestión de riesgos en la organización	
	Unidades	Porcentaje	
	Meta	80%	
	Frecuencia	Mensual	
	Responsable	Responsable del sistema de gestión	
	Nivel de referencia	Real por periodo	
	Intervalos de referencia	80-100%	
		50-79%	
		0-49%	
DATOS			
Mes	Riesgos gestionados	total de riesgos detectados	Proporción riesgos gestionados
GRÁFICA DEL INDICADOR			
FÓRMULA			
$X = (\text{Riesgos gestionados} / \text{Total de riesgos}) \times 100\%$			
PLAN DE ACCION			
QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO	
Hoy en día en ONAC no se cuenta con un sistema de gestión de riesgos. Este tema es clave en los acuerdos multilaterales y además es la principal causa de pérdida de valor y dinero en una compañía.	Implementar un sistema de gestión del riesgo que permita identificarlo, evaluarlo y tratarlo de la manera más eficiente para evitar pérdidas y consecuencias graves para la organización.	Mediante la implementación de la norma ISO 31000 que habla sobre cómo gestionar el riesgo. Capacitar a todo el personal en esta norma y de cómo comunicar un riesgo a tiempo y de la manera correcta.	
Gestión del riesgo se verá en los resultados del objetivo 3 del presente trabajo.			

Tabla F12
Hoja de vida Indicador Disminución no conformidades – ONAC

	Nombre del indicador	Disminución no conformidades	
	Objetivo	Reducir la No Conformidades levantadas en las auditorías	
	Unidades	# no conformidades	
	Meta	0	
	Frecuencia	Por auditoria	
	Responsable	Coordinador del sistema de gestión	
	Nivel de referencia	1. Real auditoria-auditoria	
	Intervalos de referencia	0 no conformidades 1 o mas no conformidad	
DATOS			
	Mes	NC	meta
	Auditoria 1	0	0
	Auditoria 2	0	0
GRÁFICA DEL INDICADOR			
FÓRMULA			
$X = \#$ de no conformidades levantadas en la auditoria			
PLAN DE ACCION			
QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO	
Las auditorías son el contexto más importante para evaluar la gestión de ONAC. Por eso es muy importante no tener errores en sus procesos, principalmente por su objeto social y la importancia de ellos en la acreditación nacional. En las últimas auditorias, la empresa ha tenido levantamiento de no conformidades, recientemente 3 pero antes eran muchas más.	Alinear a toda la organización cuando se presenten auditorías tanto internas como externas.	Facilitar la asistencia de los líderes de calidad y su equipo de trabajo a las capacitaciones de preparación. Tener claridad sobre las no conformidades, así como también sobre los planes de mejoramiento para las mismas. Hacer seguimiento a los responsables y motivar el cierre de todos los hallazgos. Preparar con tiempo al equipo de trabajo que acompañará en la auditoria	

Tabla F13
Hoja de vida Indicador Salarios competitivos – ONAC

	Nombre del indicador	Salarios competitivos
	Objetivo	Medir la competitividad de los salarios de ONAC respecto al mercado
	Objetivo estratégico al que pertenece	Articulación institucional
	Unidades	Porcentaje
	Meta	10%
	Frecuencia	Semestral
	Responsable	Responsable sistema de gestión
	Nivel de referencia	Comparativo con la tendencia del mercado
	Intervalos de referencia	menor al 10%
		10,1% - 40%
mayor al 40%		

DATOS

Cargo			
Mes	Salario ONAC	Salario mercado	Variación
Semestre 1			
Semestre 2			

GRÁFICA DEL INDICADOR

FÓRMULA

$$\frac{\text{Salario mercado} - \text{salario ONAC}}{\text{Salario ONAC}} \times 100\%$$

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
Actualmente en ONAC no se tiene un diseño salarial de cargos y la cantidad de trabajo por colaborador es muy desigual, lo que puede generar desmotivación y una alta rotación de empleados en poco tiempo.	Realizar un diseño salarial de acuerdo a variables como la experiencia, el mercado y las funciones de cada cargo.	<p>Realizar un levantamiento de datos de lo que hace cada uno de los cargos.</p> <p>Establecer cargas de trabajo por colaborador.</p> <p>Realizar un estudio de salarios en el mercado para mantener al personal motivado, poder contratar a los mejores y ser más competitivos.</p>

Tabla F14
Hoja de vida Indicador Promedio evaluación por capacitación – ONAC



Nombre del indicador	Promedio evaluación por capacitación
Objetivo	Medir la efectividad de las capacitaciones programadas
Objetivo estratégico al que pertenece	Articulación institucional
Unidades	Porcentaje
Meta	10%
Frecuencia	Trimestral
Responsable	Director gestión humana
Nivel de referencia	Promedio evaluación por capacitación efectuada en el periodo
Intervalos de referencia	90-100 puntos
	70 -89 puntos
	0-69 puntos

DATOS

Capacitación xxx		Promedio evaluaciones	Periodo	puntaje promedio	puntaje base
Mes	Salario ONAC				
Trimestre 1	Capacitación 1		trimestre 1		90
	Capacitación 2		trimestre 2		90
	Capacitación 3				
	Capacitación 4				
	Promedio total				

GRÁFICA DEL INDICADOR

FÓRMULA

X = Promedio de capacitaciones por trimestre

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
Actualmente en ONAC los colaboradores están capacitados en su área específica de trabajo. Sin embargo en temas como liderazgo, efectividad, gestión de procesos, sistemas de información (que son contenidos que afectan todos los cargos) no se tiene claro como evaluarlos.	Realizar programas de capacitaciones anuales con sus respectivas evaluaciones para medir su efectividad.	Agendar capacitaciones de acuerdo a la programación y planeación de la operación de la empresa y sus prioridades en esos periodos. Estandarizar evaluaciones técnicas para medir el impacto y conocimiento del tema. (Quien no tenga un puntaje promedio aceptable deberá repetir la capacitación)

Tabla F15
Hoja de vida Indicador Empleados con conocimiento en tecnologías de la información – ONAC



Nombre del indicador	% Empleados con conocimiento en tecnologías de la información. (1)
Objetivo	Medir el impacto de tecnologías de la información en la empresa
Unidades	Porcentaje
Meta	85%
Frecuencia	Trimestral
Responsable	Director gestión humana
Nivel de referencia	Comparativo entre periodos
Intervalos de referencia	70%-100%
	40-69%
	0-39%

DATOS

Periodo	Empleados con formación TIC	Total de empleados	Proporción mano de obra TIC
Trimestre 1			
Trimestre 2			

GRÁFICA DEL INDICADOR

FÓRMULA

$$X = (\text{Empleados con formación TIC} / \text{Total empleados}) \times 100\%$$

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
Actualmente en ONAC los colaboradores están capacitados en su área específica de trabajo. Sin embargo en temas como sistemas de información (que son contenidos que afectan todos los cargos) no se tiene una formación ideal.	Fomentar el uso de tecnologías de la información en todos los procesos de ONAC.	Fomentar el uso de un sistema de información integral como SAP, ORFEO, GINNA, que le permita a la organización estar alineada con todas sus áreas y llevar un control y seguimiento óptimo de los procesos. Desarrollar programas de capacitación encaminados al uso de sistemas de información (Incluyendo evaluación técnica)

(1) Entiéndase formación TIC, en este caso, a las mínimas competencias técnicas para manejar la operación de ONAC: Excel avanzado y uso de sistemas de información de forma excelente

Tabla F16

Hoja de vida Indicador Hora de absentismo no justificado – ONAC



Nombre del indicador	Horas de absentismo no justificado
Objetivo	Evaluar el nivel de compromiso institucional de todos los colaboradores de la empresa
Unidades	Promedio horas
Meta	30 horas al mes
Frecuencia	Mensual
Responsable	Dirección de gestión humana
Nivel de referencia	Comparativo mes a mes
Intervalos de referencia	0-30 horas
	31- 99 horas
	mas de 100 horas

DATOS

mes	horas absentismo no justificado (horas)	Meta
Enero	0	30
Febrero	0	30

GRÁFICA DEL INDICADOR

FÓRMULA

X = Promedio horas de absentismo al mes

PLAN DE ACCION

QUÉ PASO	QUÉ VOY A HACER	CÓMO
Hoy en día, no solo en ONAC sino a nivel mundial, es muy común que las personas se enfermen más frecuentemente debido al estilo de vida de la sociedad moderna. El problema es cuando los colaboradores abusan de esas enfermedades y se toman atribuciones más allá de las esperadas (se toman más días de incapacidad, se consiguen incapacidades falsas, etc)	Realizar un programa de control y seguimiento de incapacidades y ausencias tanto justificadas como no justificadas.	Controlar los niveles de absentismo no justificado mediante un software de ausencias dirigido a la alta dirección de la compañía con toda la información necesaria de la incapacidad y los soportes necesarios. Fomentar la flexibilidad de horarios y el teletrabajo (Hoy en día se mide por resultados no por horas trabajadas) para mantener al personal motivado y que estos den resultados efectivos.

Apéndice G

Diseñar un sistema de gestión del riesgo

- Objetivo

Aplicar la metodología para la gestión del riesgo

➤ Proceso G1 – Revisión de solicitudes y cotizaciones – ONAC

Tabla G 1.1

1.1 Identificación del riesgo – Proceso revisión de solicitudes y emisión cotizaciones

Formato para la identificación del riesgo			
Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones			
Objetivo del proceso	Realizar el estudio adecuado de los documentos correspondientes a la solicitud de acreditación para emitir un concepto imparcial acerca de estos, asignar un equipo evaluador y un tiempo adecuado para la evaluación.		
Causas	Riesgo	Tipo de riesgo	Efectos posibles
Recibir una solicitud de acreditación sobre un alcance no acreditado anterior mente			Observaciones en auditorías
Las personas que tienen competencia llevan más de 2 años sin evaluar el alcance solicitado	No prestar un servicio de acreditación por no contar con el personal con las competencias requeridas	Riesgo estratégico; riesgo de cumplimiento	Resultados de la evaluación con falencias técnicas
No contar con la cantidad suficiente de personal con la competencia para suplir la demanda de evaluaciones			Retrasos en los procesos de evaluación
No actualizar hojas de vida del personal periódicamente	Enviar personal con conflictos de interés a la evaluación de acreditación	Riesgo estratégico; riesgo de imagen	Inconformidad de los OEC con la evaluación
No contar con la cantidad suficiente de personal con la competencia para suplir la demanda de evaluaciones			Resultados de la evaluación sin objetividad
Procesos con actividades que no aportan valor	Existencia de re procesos debido a documentos faltantes	Riesgo de cumplimiento; riesgo operativo.	Retrasos en los procesos de evaluación
Procesos no tienen controles sobre las actividades que generan retrasos			Observaciones en auditorías
			Inconformidad de los OEC con la evaluación
			Retrasos en los procesos de evaluación
			Procesos inefectivos

1.2 Análisis de riesgos

Tabla G 1.2.1

Análisis del riesgo 1 – Proceso revisión de solicitudes y cotizaciones

Formato para el análisis de riesgos				
Riesgo			No prestar un servicio de acreditación por no contar con el personal con las competencias requeridas	
Proceso en el que se detecto			Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones	
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)	
3	1	3	Observaciones en auditorías Resultados de la evaluación con falencias técnicas Retrasos en los procesos de evaluación Inconformidad de los OEC con la evaluación	

Tabla G 1.2.2

Análisis del riesgo 2 – Proceso revisión de solicitudes y cotizaciones

Formato para el análisis de riesgos				
Riesgo			Enviar personal con conflictos de interés a la evaluación de acreditación	
Proceso en el que se detecto			Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones	
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)	
3	4	12	Resultados de la evaluación sin objetividad Retrasos en los procesos de evaluación Observaciones en auditorías	

Tabla G 1.2.3

Análisis del riesgo 3 – Proceso revisión de solicitudes y cotizaciones

Formato para el análisis de riesgos				
Riesgo			Existencia de re procesos debido a documentos faltantes	
Proceso en el que se detecto			Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones	
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)	
5	2	10	Inconformidad de los OEC con la evaluación Retrasos en los procesos de evaluación Procesos inefectivos	

1.3 Evaluación de riesgos

Tabla G 1.3.1

Evaluación del riesgo 1 – Proceso revisión de solicitudes y cotizaciones

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	No prestar un servicio de acreditación por no contar con la competencia requerida
Proceso en que se detectó	Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones
Nivel	Tipo de decisión
3	Asumir el riesgo

Tabla G 1.3.2

Evaluación del riesgo 2 – Proceso revisión de solicitudes y cotizaciones

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Enviar personal con conflictos de interés a las evaluaciones de acreditación
Proceso en que se detectó	Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones
Nivel	Tipo de decisión
12	Reducir el riesgo

Tabla G 1.3.3

Evaluación del riesgo 3 – Proceso revisión de solicitudes y cotizaciones

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Existencia de reprocesos debido a documentos faltantes
Proceso en que se detectó	Revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones
Nivel	Tipo de decisión
10	Reducir el riesgo

1.4 Tratamiento de riesgos

Tabla G 1.4.1

Tratamiento del riesgo 1 – Proceso revisión de solicitudes y cotizaciones

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Enviar personal con conflictos de interés a las evaluación de acreditación				Preventiva (X)	Correctiva ()
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha limite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones
Diseñar un formato de actualización de conflictos de interés	Identificar necesidades de información *	100%	30-sep	100%	28-jul	
	Diseñar formato	100%	30-sep	100%	28-jul	

* Para la actividad 1 de la tabla G 1.4.1 se generó un formato el cual sirviera como referencia para detectar la aparición de posibles conflictos de interés, conociendo primeramente los lugares en los cuales ha laborado el evaluador en los últimos 3 años, ya sea esta de manera continua o por prestación de servicios; además del cargo que desempeño en aquellas empresas y el periodo de tiempo que estuvo allí. (Norma ISO 17011, 2005)

Tabla G 1.4.1 / 1

Tratamiento del riesgo 1 – Formato de actualización de datos para detección de conflictos de interés

Formato de actualización de datos para la detección de conflictos de interés				
Fecha última actualización		Fecha actualización:		
Nombre				
Empresa	Cargo	Duración	Fecha vinculación	Fecha terminación de vínculo

Tabla G 1.4.2
Tratamiento del riesgo 2 – Proceso revisión de solicitudes y cotizaciones

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Existencia de reprocesos debido a documentos faltantes		Preventiva (X)		Correctiva ()	
	Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha limite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades
Realizar un análisis detallado sobre el procedimiento de revisión de solicitudes y emisión de cotizaciones para la provisión de los servicios de acreditación a los OEC.	Identificar secuencia de actividades	100%	14-sep	100%	28-jul	Observaciones
	Diagramar proceso	100%	14-sep		28-jul	
	Identificar oportunidades de mejora en el proceso	100%	14-sep		28-jul	
	Diagramar proceso con mejoras	100%	14-sep		28-jul	
	Consultar documentos	100%	14-sep		28-jul	
	Elaborar lista de chequeo*	100%	15-sep		28-jul	
Incluir actividad en el diagrama	100%	16-sep	28-jul			

* Para la actividad 6 de la tabla G 1.4.2 se generó un formato para revisión de documentos mediante una lista de chequeo, en el cual se especifica que hacer en caso de faltar uno de los documentos de la lista.

Tabla G 1.4.2 / 1
Tratamiento del riesgo 2 – Formato de revisión de documentos de evaluaciones de acreditación

Formato de revisión de documentos de evaluaciones de acreditación			
Fecha de revisión			
Nombre de quien revisa			
Indicación:			
Diligencia con una X los documentos que están.			
Cuando no sea necesario diligenciar en la casilla poner (X) en No aplica.			
En caso de que las casillas de No aplica esté sombreada, es un documento que debe estar, si no es así se detiene el proceso			
Si No No aplica			
Formulario de solicitud diligenciado			
Alcance de acreditación			
Anexo A			
Definición del alcance de ser acreditado			
Información de otras acreditaciones			
Sedes para las cuales se solicita acreditación o tiene la acreditación			
Actividades de las sedes			
Anexo B			

Estructura organizacional
Datos sobre el responsable del sistema de gestión
Anexo C
Análisis del cumplimiento de los requisitos de independencia, imparcialidad e integridad, como documento controlado de su sistema de gestión.
Declaración que incluya todas las actividades, diferentes a aquellas en las que va a ser evaluado por ONAC, que realiza el OEC o la organización a la que pertenece, poniendo de manifiesto que dichas actividades no comprometen la independencia, imparcialidad e integridad del organismo en el desarrollo de la actividad para la cual solicitó la acreditación o ampliación ante ONAC.
Listado de todos los organismos relacionados cuyas actividades puedan comprometer la confidencialidad e imparcialidad de la actividad de acreditación para la cual se va a realizar la evaluación y las medidas adoptadas para mantener la debida imparcialidad e integridad.
Descripción de los medios por los cuales el OEC obtiene los recursos para la creación y operación del organismo
Anexo D
Manual del Sistema de Gestión
Procedimientos o disposiciones documentadas para asegurar la confidencialidad
Procedimientos operativos relacionados con la actividad
Copia de un (1) certificado y/o informe de evaluación según corresponda la actividad del OEC
Anexo E
Tabla cruzada de la norma con el sistema de gestión
Anexo F
Póliza de seguro
Anexo G
Relación de los empleados
Anexo H
Copia del acto administrativo
Declaración del representante legal

1.5 Evaluación de riesgos residuales

Tabla G 1.5.1

Evaluación del riesgo residual 1 – Proceso revisión de solicitudes y cotizaciones

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo	Enviar personal con conflictos de interés a las evaluación de acreditación					
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Resultados de la evaluación sin objetividad						
Retrasos en los procesos de evaluación	1		Como el riesgo quedo en un nivel que se asume ya no es necesario seguir con el tratamiento			
Observaciones en auditorías						

Tabla G 1.5.2**Evaluación del riesgo residual 2 – Proceso revisión de solicitudes y cotizaciones**

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo	Existencia de re procesos debido a documentos faltantes					
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Inconformidad de los OEC con la evaluación	4	Como el riesgo quedo en un nivel que se asume ya no es necesario seguir con el tratamiento				
Retrasos en los procesos de evaluación						
Procesos inefectivos						

➤ **Proceso G2 – Tratamiento de quejas – ONAC**

Tabla G 2.1

2.1 Identificación del riesgo – Proceso Tratamiento de quejas

Formato para la identificación del riesgo			
Tratamiento de quejas			
Objetivo del proceso	Analizar la información suministrada por los clientes con respecto la prestación del servicio de acreditación para tener una visión más clara del contexto externo y así mejorar y crear nuevos servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes y aumente la competitividad del mercado colombiano.		
Causas	Riesgo	Tipo de riesgo	Efectos posibles
Mal diligenciamiento de la información de la queja.	Intercambio no efectivo de información	Riesgo operativo	Tiempo prolongado en la finalización del proceso
Responsable no tiene claridad cuando una queja se procede o no.			Perdida de la trazabilidad en el proceso
Algunos procesos de tratamiento de quejas son iguales tanto para ONAC como para los OEC.	Control y seguimiento de quejas mal elaborados	Riesgo operativo; Riesgo de cumplimiento	Perdida de trazabilidad en los procesos
No hay claridad en los procesos a seguir con los diagramas para quejas contra ONAC.			Inconformidad en los clientes
No hay autogestión por parte del responsable de las quejas	Convocatoria de un comité no necesaria	Riesgo de cumplimiento	Retraso en la continuidad del proceso de tratamiento de la queja

2.2 Análisis de riesgos

Tabla G 2.2.1

Análisis del riesgo 1 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo	Intercambio no efectivo de información		
Proceso en el que se detecto	Tratamiento de quejas		
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)
4	2	8	Tiempo prolongado en la finalización del proceso
			Perdida de la trazabilidad en el proceso

Tabla G 2.2.2
Análisis del riesgo 2 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo	Control y seguimiento de quejas contra ONAC mal elaborados		
Proceso en el que se detectó	Tratamiento de quejas		
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)
4	4	16	Perdida de trazabilidad en los procesos Inconformidad en los clientes

Tabla G 2.2.3
Análisis del riesgo 3 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo	Convocatoria de comité no necesaria		
Proceso en el que se detectó	Tratamiento de quejas		
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)
2	3	6	Retraso en la continuidad del proceso de tratamiento de la queja

2.3 Evaluación de riesgos

Tabla G 2.3.1
Evaluación del riesgo 1 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Intercambio no efectivo de información
Proceso en que se detectó	Tratamiento de quejas
Nivel	Tipo de decisión
8	Reducir el riesgo

Tabla G 2.3.2
Evaluación del riesgo 2 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Control y seguimiento de quejas contra ONAC mal elaborados
Proceso en que se detectó	Tratamiento de quejas
Nivel	Tipo de decisión
16	Reducir el riesgo Evitar el riesgo

Tabla G 2.3.3

Evaluación del riesgo 3 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Convocatoria de comité no necesaria
Proceso en que se detectó	Tratamiento de quejas
Nivel	Tipo de decisión
6	Reducir el riesgo

2.4 Tratamiento de riesgos

Tabla G 2.4.1

Tratamiento del riesgo 1 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Intercambio no efectivo de información			Preventiva ()	Correctiva (X)	
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha limite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones
Hacer un análisis de profundidad sobre los procedimientos y la secuencia de actividades	Hacer diagramación del proceso actual	100%	20-sep	100%	29-jun	
	Identificar oportunidades a optimizar	100%	29-sep		30-jun	
	Diagramar el proceso con correcciones propuestas	100%	30-sep		30-jun	

Tabla G 2.4.2

Tratamiento del riesgo 2 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Control y seguimiento de quejas contra ONAC mal elaborados			Preventiva ()	Correctiva (X)	
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha limite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones
Realizar un análisis a profundidad sobre el procedimiento de las quejas dirigidas a ONAC	Hacer diagramación del proceso actual	100%	20-sep	100%	29-jun	
	Identificar oportunidades al proceso de quejas contra ONAC	100%	22-sep		01-jul	Se incluyó el uso del diagrama de procesos de quejas contra ONAC en el flujo del procedimiento
	Diagramar el proceso con correcciones propuestas	100%	25-sep		03-jul	

Tabla G 2.4.3
Tratamiento del riesgo 3 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Convocatoria de comité no necesaria			Preventiva (X)	Correctiva ()	
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha límite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones
Analizar el procedimiento para el tratamiento de quejas y definir la autonomía a los responsables para su reasignación	Hacer diagramación del proceso actual	100%	20-sep		01-jul	Se incluyó el uso del diagrama de procesos de quejas contra ONAC en el flujo del procedimiento
	Identificar el uso y lo relevante de la creación de un comité	100%	25-sep	100%	03-jul	
	Diagramar el proceso con correcciones propuestas	100%	28-sep		05-jul	

2.5 Evaluación de riesgos residuales

Tabla G 2.5.1
Evaluación del riesgo residual 1 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo	Intercambio no efectivo de información					
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Tiempo prolongado en la finalización del proceso Perdida de la trazabilidad en el proceso	2	Como el riesgo quedo en un nivel que se asume ya no es necesario seguir con el tratamiento				

Tabla G 2.5.2
Evaluación del riesgo residual 2 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo	Control y seguimiento de quejas contra ONAC mal elaborados					
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Perdida de trazabilidad en los procesos Inconformidad en los clientes	4	Como el riesgo quedo en un nivel que se asume ya no es necesario seguir con el tratamiento				

Tabla G 2.5.3
Evaluación del riesgo residual 3 – Proceso Tratamiento de quejas

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo	Convocatoria de comité no necesaria					
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Retraso en la continuidad del proceso de tratamiento de la queja	2	Como el riesgo quedo en un nivel que se asume ya no es necesario seguir con el tratamiento				
➤ Proceso G3 – Cierre comercial del servicio– ONAC						

Tabla G 3.1

3.1 Identificación del riesgo – Cierre comercial del servicio

Formato para la identificación del riesgo			
Cierre comercial del servicio			
Objetivo del proceso			
Causas	Riesgo	Tipo de riesgo	Efectos posibles
Procesos no documentados	Los documentos del comité no lleguen a tiempo al responsable	Riesgo operativo; riesgo de cumplimiento	Inconformidad del cliente
Carencia de responsables en cada actividad			Demoras en los procesos
No se tienen definidos tiempo para la actividad			Extravío de documentos
Procesos no documentados	Los documentos de la acreditación se demoren en llegar al cliente y en ser retornados a ONAC	Riesgo operativo; riesgo de cumplimiento	Inconformidad del cliente
No se tienen definidos tiempo para la actividad			Demoras en los procesos
No se tienen establecidos puntos de control para las actividades	Reprocesos en las actividades	Riesgo operativo; riesgo de cumplimiento	Demoras en los procesos
Procesos no documentados	No actualización del DOA	Riesgo operativo; riesgo de cumplimiento; riesgo de imagen	Confusiones por parte del público en general
Extravío de documentos de soporte para la actualización			Pérdida de confianza sobre la validez de la acreditaciones de los clientes de los OEC
No se sabe el responsable del proceso			Inconformidad del cliente
No se tiene establecido un orden de actividades	Retraso en la actualización del DOA	Riesgo operativo; riesgo de cumplimiento; riesgo de imagen	Pérdida de confianza sobre la validez de la acreditaciones de los clientes de los OEC
Procesos no documentados			Inconformidad del cliente
			Confusiones por parte del público en general

3.2 Análisis de riesgos

Tabla G 3.2.1

Análisis del riesgo 1 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo	Los documentos del comité no lleguen a tiempo al responsable		
Proceso en el que se detecto	Cierre comercial del servicio		
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)
5	2	10	Inconformidad del cliente Demoras en los procesos Extravío de documentos

Tabla G 3.2.2

Análisis del riesgo 2 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo	Los documentos de la acreditación se demoren en llegar al cliente y en ser retornados a ONAC		
Proceso en el que se detecto	Cierre comercial del servicio		
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)
5	2	10	Inconformidad del cliente Demoras en los procesos

Tabla G 3.2.3

Análisis del riesgo 3 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo	Reprocesos en las actividades		
Proceso en el que se detecto	Cierre comercial del servicio		
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)
5	2	10	Demoras en los procesos

Tabla G 3.2.4

Análisis del riesgo 4 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo	No actualización del DOA		
Proceso en el que se detecto	Cierre comercial del servicio		
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)
1	5	5	Confusiones por parte del público en general Pérdida de confianza sobre la validez de la acreditaciones de los clientes de los OEC Inconformidad del cliente

Tabla G 3.2.5**Análisis del riesgo 5 – Proceso Cierre comercial del servicio**

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo	Retraso en la actualización del DOA		
Proceso en el que se detectó	Cierre comercial del servicio		
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)
4	4	16	Inconformidad del cliente Confusiones por parte del público en general Pérdida de confianza sobre la validez de la acreditaciones de los clientes de los OEC

3.3 Evaluación de riesgos**Tabla G 3.3.1****Evaluación del riesgo 1 – Proceso Cierre comercial del servicio**

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Los documentos del comité no lleguen a tiempo al responsable
Proceso en que se detectó	Cierre comercial del servicio
Nivel	Tipo de decisión
10	Reducir el riesgo

Tabla G 3.3.2**Evaluación del riesgo 2 – Proceso Cierre comercial del servicio**

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Los documentos de la acreditación se demoren en llegar al cliente y en ser retornados a ONAC
Proceso en que se detectó	Cierre comercial del servicio
Nivel	Tipo de decisión
10	Reducir el riesgo

Tabla G 3.3.3**Evaluación del riesgo 3 – Proceso Cierre comercial del servicio**

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Reprocesos en las actividades
Proceso en que se detectó	Cierre comercial del servicio
Nivel	Tipo de decisión
10	Reducir el riesgo

Tabla G 3.3.4
Evaluación del riesgo 4 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	No actualización del DOA
Proceso en que se detectó	Cierre comercial del servicio
Nivel	Tipo de decisión
5	Tomar el riesgo

Tabla G 3.3.5
Evaluación del riesgo 5 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Retraso en la actualización del DOA
Proceso en que se detectó	Cierre comercial del servicio
Nivel	Tipo de decisión
16	Reducir el riesgo

3.4 Tratamiento de riesgos

Tabla G 3.4.1
Tratamiento del riesgo 1 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Los documentos del comité no lleguen a tiempo al responsable				Preventiva ()	Correctiva (X)
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha limite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones
Documentar el proceso de emisión de certificados	Diagramar actividades del proceso	100%	30-sep	100%	28-jun	
	Diagramar controles del proceso	100%	30-sep		28-jun	
	Establecer responsable en las actividades y controles	100%	30-sep		28-jun	
	Establecer pasos a seguir dependiendo de los resultados de los controles	100%	30-sep		28-jun	

Tabla G 3.4.2

Tratamiento del riesgo 2 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Los documentos de la acreditación se demoran en llegar al cliente y en ser retornados a ONAC				Preventiva ()	Correctiva (X)
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha limite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones
Documentar el proceso de emisión de certificados	Diagramar actividades del proceso	100%	30-sep	100%	26-jun	
	Diagramar controles del proceso	100%	30-sep		26-jun	
	Establecer responsable en las actividades y controles	100%	30-sep		26-jun	
	Establecer pasos a seguir dependiendo de los resultados de los controles	100%	30-sep		26-jun	

Tabla G 3.4.3

Tratamiento del riesgo 3 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Reprocesos en las actividades				Preventiva ()	Correctiva (X)
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha limite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones
Articular los procesos de emisión de certificados y actualización del DOA	Consultar con el responsable el profesional de servicio al cliente la relación con los procesos	100%	30-sep	100%	26-jun	
	Integrar las relaciones en los diagramas	100%	30-sep		26-jun	

Tabla G 3.4.5

Tratamiento del riesgo 5 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Retraso en la actualización del DOA				Preventiva ()	Correctiva (X)
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha limite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones
Documentar el proceso actualización del DOA	Diagramar actividades del proceso	100%	30-sep	100%	26-jun	
	Diagramar controles del proceso	100%	30-sep		26-jun	
	Establecer responsable en las actividades y controles	100%	30-sep		26-jun	
	Establecer pasos a seguir dependiendo de los resultados de los controles	100%	30-sep		26-jun	

3.5 Evaluación de riesgos residuales

Tabla G 3.5.1

Evaluación del riesgo residual 1 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo	Los documentos del comité no lleguen a tiempo al responsable					
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Inconformidad del cliente						
Demoras en los procesos	3	Como el riesgo quedo en un nivel que se asume ya no es necesario seguir con el tratamiento				
Extravío de documentos						

Tabla G 3.5.2

Evaluación del riesgo residual 2 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo	Los documentos de la acreditación se demoran en llegar al cliente y en ser retornados a ONAC					
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Inconformidad del cliente						
Demoras en los procesos	3	Como el riesgo quedo en un nivel que se asume ya no es necesario seguir con el tratamiento				

Tabla G 3.5.3

Evaluación del riesgo residual 3 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo	Reprocesos en las actividades					
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Consecuencias						
Demoras en los procesos	3	Como el riesgo quedo en un nivel que se asume ya no es necesario seguir con el tratamiento				

Tabla G 3.5.5
Evaluación del riesgo residual 5 – Proceso Cierre comercial del servicio

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo	Los documentos del comité no lleguen a tiempo al responsable					
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Inconformidad del cliente						
Confusiones por parte del público en general	4	Como el riesgo quedo en un nivel que se asume ya no es necesario seguir con el tratamiento				
Pérdida de confianza sobre la validez de la acreditaciones de los clientes de los OEC						

➤ **Proceso G4 – Programación de los servicios de evaluación OEC – ONAC**

Tabla G 4.1

4.1 Identificación del riesgo – Proceso programación de los servicios de evaluación OEC

Formato para la identificación del riesgo			
Programación de los servicios de evaluación a los OEC			
Objetivo del proceso	Programar los servicios de evaluación a los OEC de manera oportuna y con la competencia adecuada.		
Causas	Riesgo	Tipo de riesgo	Efectos posibles
Más de un responsable en el proceso	Intercambio inefectivo de la información	Riesgo de cumplimiento y riesgo tecnológico	Perdida de la trazabilidad en los procesos
Medio por el cual se realiza en intercambio de información			Incumplimiento con los acuerdos de confidencialidad en la información
No hay claridad en los procedimientos acerca de quién debe ejecutar algunas actividades específicas			Tiempo más prolongado en la ejecución de los procesos
Intercambios innecesario de información			Inconformidad en los clientes
Procesos sin claridad de responsables	Reprocesos en las actividades	Riesgo operativo; riesgo de cumplimiento	Demoras en los procesos
Gran cantidad de gente realizando la misma actividad			Programación tardía de las evaluaciones
Se comparte la información con demasiadas personas			Asignación errónea del equipo evaluador

4.2 Análisis de riesgos

Tabla G 4.2.1

Análisis del riesgo 1 – Proceso programación de los servicios de evaluación OEC

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo	Intercambio inefectivo de la información		
Proceso en el que se detectó	Programación de los servicios de evaluación a los OEC		
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)
4	5	20	Pérdida de la trazabilidad en los procesos Incumplimiento con los acuerdos de confidencialidad en la información Tiempo más prolongado en la ejecución de los procesos Inconformidad en los clientes

Tabla G 4.2.2

Análisis del riesgo 2 – Proceso programación de los servicios de evaluación OEC

Formato para el análisis de riesgos			
Riesgo	Reprocesos en las actividades		
Proceso en el que se detectó	Programación de los servicios de evaluación a los OEC		
Probabilidad	Impacto	Nivel	Efectos(s) posible(s)
5	2	10	Demoras en los procesos Programación tardía de las evaluaciones Asignación errónea del equipo evaluador

4.3 Evaluación de riesgos

Tabla G 4.3.1

Evaluación del riesgo 1 – Proceso programación de los servicios de evaluación OEC

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Intercambio inefectivo de la información
Proceso en que se detectó	Programación de los servicios de evaluación a los OEC
Nivel	Tipo de decisión
20	Reducir el riesgo Evitar el riesgo

Tabla G 4.3.2

Evaluación del riesgo 2 – Proceso programación de los servicios de evaluación OEC

Formato para la evaluación de riesgos	
Riesgo	Intercambio inefectivo de la información
Proceso en que se detectó	Programación de los servicios de evaluación a los OEC
Nivel	Tipo de decisión
10	Reducir el riesgo
	Evitar el riesgo

4.4 Tratamiento de riesgos

Tabla G 4.4.1

Tratamiento del riesgo 1 – Proceso programación de los servicios de evaluación OEC

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Intercambio inefectivo de la información			Preventiva ()	Correctiva (X)	
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha limite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones
Realizar un análisis detallado sobre el procedimiento para la programación de la evaluación de servicios de acreditación	Diagramar el procedimiento	100%	14-sep	100%	01-jul	
	Estudiar oportunidades de mejora	100%	15-sep		02-jul	
	Diagrama el proceso propuesto	100%	16-sep		02-jul	

Tabla G 4.4.2

Tratamiento del riesgo 2 – Proceso programación de los servicios de evaluación OEC

Formato de acciones preventivas y correctivas						
Riesgo	Reprocesos en las actividades			Preventiva ()	Correctiva (X)	
Estrategia	Actividades	% de avance	Fecha limite por actividad	% estado de estrategia	Fecha de terminación de actividades	Observaciones
Realizar un análisis detallado sobre el procedimiento para la programación de la evaluación de servicios de acreditación	Diagramar el procedimiento	100%	14-sep	100%	01-jul	
	Estudiar oportunidades de mejora	100%	15-sep		02-jul	
	Diagrama el proceso propuesto	100%	16-sep		02-jul	

4.5 Evaluación de riesgos residuales

Tabla G 4.5.1

Evaluación del riesgo residual 1 – Proceso programación de los servicios de evaluación OEC

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo		Intercambio inefectivo de la información				
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Perdida de la trazabilidad en los procesos	4	Como el riesgo quedo en un nivel que se asume ya no es necesario seguir con el tratamiento				
Incumplimiento con los acuerdos de confidencialidad en la información						
Tiempo más prolongado en la ejecución de los procesos						
Inconformidad en los clientes						

Tabla G 4.5.2

Evaluación del riesgo residual 2 – Proceso programación de los servicios de evaluación OEC

Formato de evaluación del riesgo residual						
Riesgo		Reprocesos en las actividades				
Consecuencias	Nivel residual	Tratamiento	Actividades	% avance	Estado final	Fecha límite
Demoras en los procesos	6	Proponer cargar al servidor la base de datos de personal técnico de ONAC para que el profesional pueda programar la evaluación sin necesidad de solicitudes adicionales	Diagramar propuesta de mejora	100%	100%	02/10/2015
Programación tardía de las evaluaciones						
Asignación errónea del equipo evaluador						

ANEXO 2

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES
(Licencia de uso)**

Bogotá, D.C., 4 de diciembre de 2015

Señores
Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.
Pontificia Universidad Javeriana
Cuidad

Los suscritos:

<u>David Santiago Palomares Gutiérrez</u>	, con C.C. No	<u>1032448454</u>
<u>Jhorman Javier Santamaría Orjuela</u>	, con C.C. No	<u>1032442569</u>
<u>Juan Sebastián Garavito Arenas</u>	, con C.C. No	<u>1018459051</u>

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) de la obra titulada:

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN Y MONITOREO DE LOS PROCESOS CLAVE DEL ORGANISMO NACIONAL DE ACREDITACIÓN PARA UNA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA ACREDITACIÓN

Por favor señale con una "x" las opciones

Tesis doctoral Trabajo de grado Premio o distinción: Sí No

cual: presentado y aprobado en el año 2015, por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SÍ	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	x	
2. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca)	x	
3. La consulta electrónica - on line (a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional)	x	
4. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	x	
5. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	x	
6. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados,

respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizo (garantizamos) en mí (nuestra) calidad de estudiante (s) y por ende autor (es) exclusivo (s), que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de mi (nuestra) plena autoría, de mi (nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy (somos) el (los) único (s) titular (es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

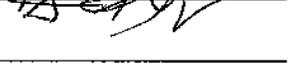
Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Si No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
David Santiago Palomares Gutiérrez	1032448454	
Jhorman Javier Santamaría Orjuela	1032442569	
Juan Sebastian Garavito Arenas	1018459051	

FACULTAD: Ingeniería

PROGRAMA ACADÉMICO: Ingeniería Industrial

ANEXO 3
BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO
FORMULARIO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO						
DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN Y MONITOREO DE LOS PROCESOS CLAVE DEL ORGANISMO NACIONAL DE ACREDITACIÓN PARA UNA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA ACREDITACIÓN						
SUBTÍTULO, SI LO TIENE						
N/A						
AUTOR O AUTORES						
Apellidos Completos			Nombres Completos			
Palomares Gutiérrez			David Santiago			
Santamaría Orjuela			Jhorman Javier			
Garavito Arenas			Juan Sebastián			
DIRECTOR (ES) TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO						
Apellidos Completos			Nombres Completos			
Olano Parra			Mabel			
FACULTAD						
Ingeniería						
PROGRAMA ACADÉMICO						
Tipo de programa (seleccione con "x")						
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado			
X						
Nombre del programa académico						
Ingeniería Industrial						
Nombres y apellidos del director del programa académico						
Oscar David Barrera Ferro						
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:						
Ingenieros Industriales						
PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial).						
N/A						
CIUDAD		AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO		NUMERO DE PAGINAS		
Bogotá		2015		266		
TIPO DE ILUSTRACIONES (seleccione con "x")						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
X		X				
SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO						
Nota: En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.						
N/A						
MATERIAL ACOMPAÑANTE						
TIPO		CANTIDAD		FORMATO		

	DURACIÓN (minutos)		CD	DVD	Otro ¿Cuál?
Multimedia					
Producción electrónica					
Otro Cuál?					

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS

Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo biblioteca@javeriana.edu.co, donde se les orientará).

ESPAÑOL	INGLES
Gestión del riesgo	Risk management
Acreditación internacional	International accreditation
Indicadores de gestión	Management indicators
Procesos	Process management
Cuadro de mando integral	Balanced scorecard (BSC)

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)

This document was developed with the purpose to give to the national accreditation organism of Colombia (ONAC) a methodology that support all the intern process of the company and take it as a value for being recognized in the world as one of the countries with the international accreditation for pairs entities. Through this work will benefit not only the image of ONAC but also will get easy to Colombian companies have expanded to different parts of the world if they had the technical competencies and have a certification of ONAC. In other words, Colombian companies could import their products (goods and services) with the advantage of pass the minimum qualification requirements for the import process easier, since it has the support of an internationally recognized entity. For the development of the project an analysis of the documentation of key business processes was realized in order to determining their shortcomings and establishing improvement plans and periodic measurement system thereof by designing a scorecard with management indicators was conducted, that provided a comprehensive overview of the company. Finally the design of a risk management system is made based on the NTC- ISO 31000,2011, to integrate the BSC and make it part of a process of continuous improvement in the internal management of ONAC.

El siguiente trabajo se hizo con el objetivo de proporcionar a ONAC una metodología que apoye sus procesos internos y sea de utilidad para lograr el reconocimiento internacional por parte de los organismos pares. Mediante este reconocimiento no sólo estará beneficiada la imagen de ONAC como organismo de acreditación nacional, sino también facilitará el comercio colombiano, ya que las empresas que hayan demostrado que tienen la competencia técnica y obtengan un certificado de acreditación proveniente de ONAC, podrán comercializar sus productos (entiéndase tanto bienes como servicios) en otros países, pues se les brindará a éstos el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad necesarios para tener un intercambio comercial ideal con la garantía del respaldo de una entidad reconocida internacionalmente.

Para la ejecución de este proyecto se realizó un análisis de la documentación de los procesos clave de la empresa determinando sus falencias y estableciendo planes de mejora y sistema de medición periódica de los mismos mediante el diseño de un cuadro de mando integral con indicadores de gestión, que permitió obtener una visión global de la empresa. Por último se realizó el diseño de un sistema de administración del riesgo tomando como base la NTC-ISO 31000, 2011, para integrarlo en el BSC y hacerlo parte de un proceso de mejora continua en la gestión interna de ONAC.