

# **G**UÍA METODOLÓGICA PARA **L**A IMPLEMENTACIÓN DE A NORMA TÉCNICA COLOMBIANA

## **NTC 5906**



**Ministerio de Justicia y del Derecho**

Derechos exclusivos de publicación y distribución de la obra

Segunda versión: junio de 2013

## **Composición: MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO, CONSORCIO PARTNERS COLOMBIA – AOC**

Contratos de Consultoría No. 243/2012 y 0075 de 2013, celebrados entre el Ministerio de Justicia y del Derecho y el consorcio Partners Colombia -Avance Organizacional Consultores Ltda.

### **MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO**

#### **Ruth Stella Correa Palacio**

Ministra de Justicia y del Derecho

#### **Miguel Samper Strauss**

Viceministro de Promoción de la Justicia

#### **Ramiro Vargas Díaz**

Director (e) de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos

#### **Tatiana Romero Acevedo**

Supervisora

#### **Mónica Monsalvo Torres**

Administradora Proyecto Banco Mundial BIRF 7824-CO



### **CONSORCIO PARTNERS COLOMBIA – AVANCE ORGANIZACIONAL CONSULTORES LIMITADA**

**Oscar Manuel Gaitán Sanchez**  
**Germán Montes Ríos**  
**Iván Montes Piedrahita**  
**Carmen Alicia Almeida Bernal**  
**Damián Montes Piedrahita**  
**Gustavo Ortegón Molano**  
**José Octavio Zuluaga**  
**Martin Emilio Sepúlveda Celi**  
**William Bejarano Cano**  
**Yenni Alexandra Prieto Duarte**

El contenido de la presente publicación es responsabilidad exclusiva de los autores y del Ministerio de Justicia y del Derecho.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo, ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia, o cualquier otro medio, sin el permiso previo por escrito del Ministerio de Justicia y del Derecho.

# CONTENIDO



Listado de herramientas.....	Pág. 4
Símbolos de la Guía.....	Pág. 5
Introducción.....	Pág. 6
Generalidades .....	Pág. 7
Conceptos Básicos .....	Pág. 7
Fases de la Implementación .....	Pág. 10
Momento 0 – Definición de responsables y sensibilización .....	Pág. 11
Fase 1 - Diagnóstico .....	Pág. 14
Fase 2 - Planificación .....	Pág. 16
Fase 3 - Enfoque por procesos .....	Pág. 20
Fase 4 - Documentación .....	Pág. 24
Fase 5 - Estructura organizacional y gestión del talento humano.....	Pág. 27
Fase 6 - Evaluación y Mejora .....	Pág. 30
Cronograma.....	Pág. 33
Un asunto de calidad.....	Pág. 34

# Listado de Herramientas



F\_00\_1 EVALUACIÓN SENSIBILIZACIÓN  
H\_00\_1 DESIGNACIÓN DEL REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN  
H\_00\_1 LISTADO DE VIDEOS MOTIVACIONALES  
P\_00\_1 GENERALIDADES DE LA NORMA  
P\_00\_2 OBJETIVO Y CONCEPTOS DE LA NORMA  
P\_00\_3 REQUISITOS GENERALES  
G\_01\_1 GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO  
H\_01\_1 HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO  
H\_01\_2 MODELO INFORME DIAGNÓSTICO  
G\_02\_1 GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN  
H\_02\_1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS  
H\_02\_2 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA  
H\_02\_3 ENFOQUE DEL CENTRO  
H\_02\_4 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL  
P\_02\_1 PLANIFICACIÓN  
G\_03\_1 GUÍA PARA LA DEFINICIÓN DE PROCESOS  
G\_03\_2 GUÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS  
H\_03\_1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS  
H\_03\_2 HERRAMIENTA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS  
H\_03\_3 NORMOGRAMA  
H\_03\_4 PROCESOS TIPO  
P\_03\_1 ENFOQUE POR PROCESOS

P\_03\_2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS  
F\_04\_1 SOLICITUD DE ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS  
F\_04\_2 DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS  
F\_04\_3 DIFUSIÓN DE DOCUMENTOS  
H\_04\_1 LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS  
M\_04\_1 ELABORACIÓN Y COFICACIÓN DE DOCUMENTOS  
M\_04\_2 CONTROL DE DOCUMENTOS  
M\_04\_3 DE REGISTROS  
P\_04\_1 CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS  
G\_05\_1 GUÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA  
G\_05\_2 GUÍA PARA EL USO DEL MODELO DE COMPETENCIAS  
G\_05\_3 GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE COMPENTENCIAS  
H\_05\_1 DEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA  
H\_05\_2 MODELO DE COMPETENCIAS  
H\_05\_3 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS  
P\_05\_1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE COMPETENCIAS  
G\_06\_1 GUÍA DEL USO DEL TABLERO DE MANDO INDICADORES  
H\_06\_1 TABLERO DE MANDO DE INDICADORES  
H\_06\_2 EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN  
H\_06\_3 FORMATO ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA O DE MEJORA  
H\_06\_4 CONSOLIDADO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS O DE MEJORA  
M\_06\_1 PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS O DE MEJORA

## CONVENCIONES

**F** = FORMATO  
**G** = GUÍA  
**H** = HERRAMIENTA  
**M** = MODELO  
**P** = PRESENTACIÓN

# Símbolos de la Guía

Esta guía ofrece una metodología para asistir paso a paso a las Centros de Conciliación y/o Arbitraje en la implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906. En este sentido, está dirigida tanto a los líderes de la implementación en cada uno de los Centros de Conciliación y/o Arbitraje -en tanto responsables directos de la ejecución de las diferentes actividades propuestas- como a quienes estos deleguen para brindar apoyo en la ejecución de dichas actividades. La Guía hace uso de los siguientes símbolos para orientar la conceptualización, metodología y desarrollo del proceso de implementación de la **NTC 5906**:



✓ **CONCEPTOS BÁSICOS:** Alude a las categorías conceptuales abordadas para una óptima implementación del modelo de calidad.



✓ **NTC 5906:** Indica los numerales o apartes de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906 a cuyos requisitos se refiere cada fase.



✓ **HERRAMIENTAS:** Presenta los instrumentos, presentaciones, formatos y demás documentos que la guía ofrece para ser usados con miras al logro del propósito de cada una de las fases.



✓ **METODOLOGÍA:** Se refiere a los procedimientos y actividades que deben seguirse para lograr la finalidad de cada una de las fases.



✓ **ENTIDAD PROMOTORA:** Se utiliza para resaltar que una actividad o tarea es de responsabilidad directa de o compartida con la Entidad promotora, cuando aplica.



✓ **DURACIÓN:** Indica el tiempo estimado para la ejecución del conjunto de actividades de cada una de las fases, expresado en días o semanas.



✓ **RECUERDE:** Brindan alternativas frente a los obstáculos posibles que se presenten en el proceso de implementación.



✓ **PISTAS PARA LA ACCIÓN:** Se recuerdan aspectos fundamentales relacionados con la NTC5-5906 para la obtención de los mejores resultados.



✓ **RESULTADOS:** Presenta los resultados (efectos) de la realización de las actividades de cada una de la fases.

## Introducción

En la última década el Estado colombiano ha incorporado en el quehacer de las instituciones públicas el concepto de Normas Técnicas, tales como la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTCGP1000, la cual establece los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios; el Modelo Estándar de Control Interno - MECI1000 que proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, y otra normativa que ha encaminado a las organizaciones públicas en la búsqueda de resultados más eficaces, eficientes y adaptables a las necesidades actuales. En el año 2012, el Ministerio de Justicia y del Derecho, a través de la Dirección de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, centró su interés en la expedición de una norma que mejorara la prestación de los servicios de Conciliación y Arbitraje, por ser estos dos de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) que más impacto pueden tener en la construcción de una sociedad equitativa, justa y de respeto a la pluriculturalidad que caracteriza a la nación.

Es así como luego de un proceso participativo, la Dirección de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos del Ministerio de Justicia y del Derecho y el INCONTEC, con el apoyo de los Centros de Conciliación y/o Arbitraje, desarrollan la **Norma Técnica Colombiana NTC 5906:2012**, para que los prestadores de los servicios de Conciliación y/o Arbitraje proporcionen dichos servicios en condiciones de calidad, mejorando el acceso a la justicia para el ciudadano común y asegurando el cumplimiento de las políticas públicas fijadas por el Ministerio de Justicia y del Derecho en materia de promoción del acceso a la justicia.

Conscientes del esfuerzo y el compromiso del que requerirán los Centros de Conciliación y/o Arbitraje del país para la implementación de esta Norma Técnica, desde el Ministerio de Justicia y del Derecho y con el apoyo del Banco Mundial se adelantó un proceso contractual para obtener de un consorcio de firmas especializadas en gestión de la calidad, una metodología que facilite y oriente a los Centros en el proceso de implementación de la referida Norma Técnica Colombiana NTC -5906:2012. Es así como nace la presente “Guía Metodológica para la Implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906”, la cual fue concebida como una herramienta de trabajo auto-gestionado, esperando que cada Centro controle y evalúe el avance del proceso.

En este sentido, la Guía incorpora una breve sinopsis de los objetivos de calidad en el marco de los MASC y un glosario de conceptos básicos con el fin de asegurar una comprensión total de la terminología requerida para esta labor. Establece también las etapas que se deben abordar para la implementación y presenta en cada una de ellas una serie de ayudas, instrumentos y herramientas que facilitarán la ejecución exitosa de cada fase.

Se espera entonces que esta guía se convierta en el derrotero de los Centros de Conciliación y/o Arbitraje para la implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906, en busca de la incorporación de estándares de calidad que se constituyan en requisitos generales del servicio.

# Generalidades

La implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906:2012 en los **Centros de Conciliación y/o Arbitraje del país** implica desarrollar una serie de fases secuenciales que lleven a cerrar la brecha que pueda existir entre la gestión administrativa actual y los requisitos establecidos en la norma para prestar sus servicios u ofrecer sus productos en condiciones de calidad.

La importancia de implementar esta norma en los Centros de Conciliación y/o Arbitraje reside en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar, desde el interior de los Centros, un conjunto de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características presentes en los servicios que se prestan, cumplan con los requisitos exigidos por sus usuarios (población objetivo), es decir, sean de calidad.



# Conceptos básicos

Además de lograr una unidad de criterio respecto a las definiciones y significados de los principales conceptos utilizados normalmente en los Centros de Conciliación y/o Arbitraje, es necesario que todo el personal conozca e interiorice algunos términos que son comúnmente relacionados con los sistemas de calidad, tal y como se muestra a continuación:

- ✓ **Calidad:** Conjunto de características o propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor; Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.



## Ejemplo: ¿Cuándo se dice que un zapato es de calidad?

R/ Cuando su suela es duradera, las costuras permanecen en el tiempo, el color es resistente a las inclemencias del tiempo, su material es suave y permite que el pie esté cómodo. Todas estas “características” fueron definidas inicialmente por el fabricante del zapato; de la misma manera, como se verá más adelante, el Director del Centro y sus colaboradores podrán establecer y construir un servicio con características de calidad.

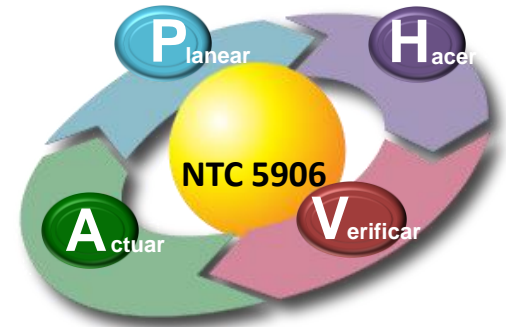
- ✓ **Gestión de Documentos:** Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a planificar, controlar y organizar la documentación producida o recibida en el Centro de Conciliación y/o Arbitraje, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.
- ✓ **Mejora Continua** Acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño. Los elementos más importantes que se utilizan para lograr la mejora continua son las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o usuarios.
- ✓ **No conformidad:** Incumplimiento de alguno de los requisitos establecidos para prestar los servicios de Conciliación y Arbitraje en condiciones de calidad.
- ✓ **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforma elementos de entrada en productos o resultados. Ejemplo: hacen parte del proceso denominado “conciliación” el conjunto de actividades que realiza el Centro que arroja como resultado el acuerdo entre dos partes en conflicto.
- ✓ **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos, los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo, qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse, y cómo debe controlarse, verificarse y registrarse.
- ✓ **Satisfacción del usuario:** Percepción del usuario sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas frente al servicio prestado por el Centro de Conciliación y/o Arbitraje.
- ✓ **Trazabilidad:** Capacidad de seguir la historia, el movimiento, el uso y la localización de un documento.
- ✓ **Usuario:** Persona que recibe o solicita el servicio.



**LA COMUNIDAD: ¿Qué espera realmente de nuestro Centro de Conciliación y/o Arbitraje? ¿Cómo sabemos que recibe lo que espera?**



- ✓ **Verificación:** Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos especificados.
- ✓ **PHVA:** El ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) Ciclo de *Deming* o Espiral de Mejora Continua, es una metodología de mejoramiento continuo utilizada internacionalmente para garantizar que se planifica lo que se hace, se ejecuta con base en lo planificado, se estudia el cumplimiento y se aumenta la capacidad de cumplir con los requisitos.



#### ✓ PISTAS PARA LA ACCIÓN

La mejora continua requiere que en el ambiente de trabajo haya ciertas características presentes, como las que se mencionan a continuación:

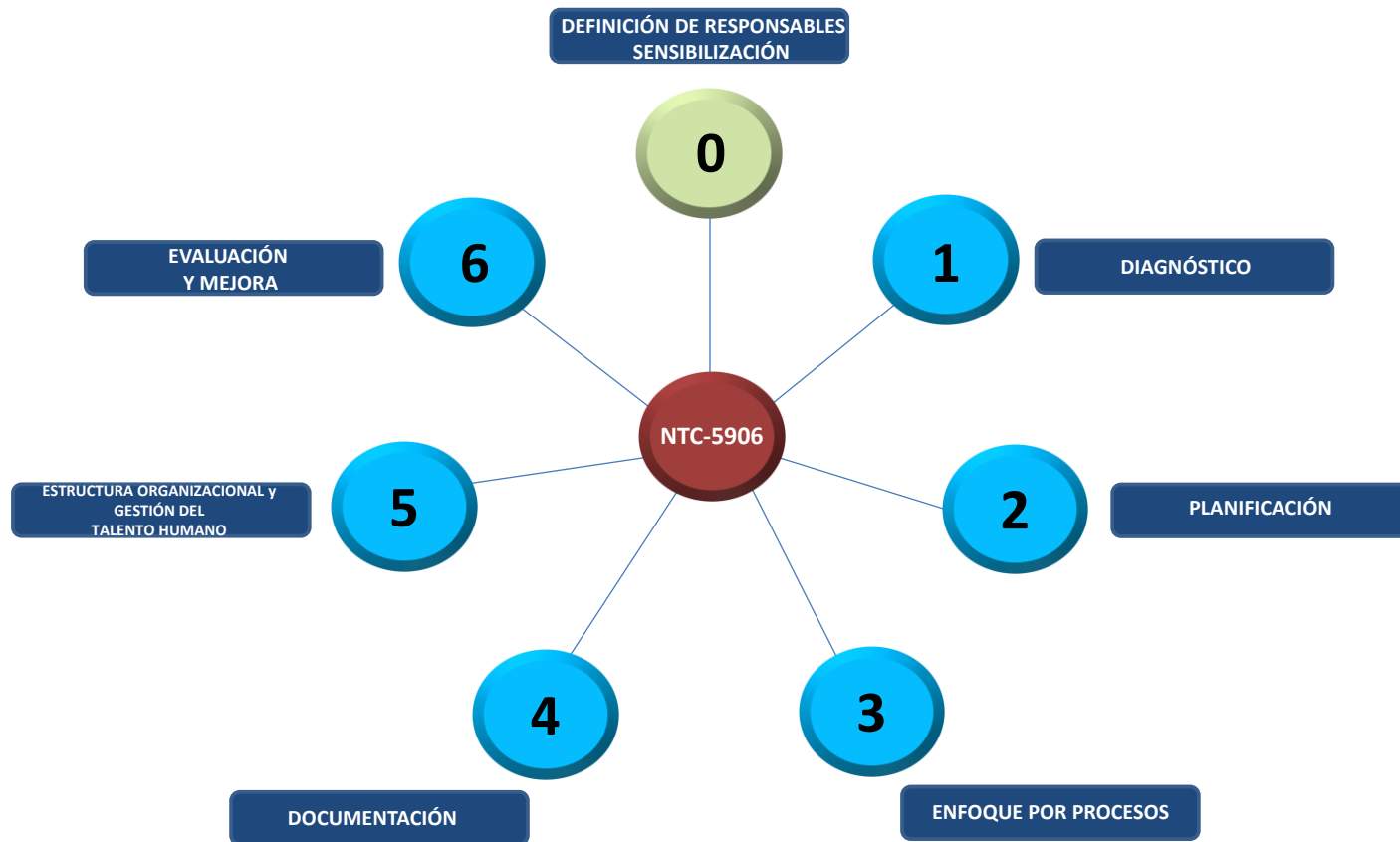
- ✓ Apoyo en la gestión.
- ✓ Retroalimentación (*feedback*) y revisión de los pasos en cada proceso.
- ✓ Claridad en la responsabilidad.
- ✓ Poder de decisión para el responsable de cada actividad.
- ✓ Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.
- ✓ Actividades de mejora continua de forma sostenible y regular en el tiempo, no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.
- ✓ Procesos bien definidos y documentados.
- ✓ Compromiso de los responsables de cada proceso.
- ✓ Transparencia en la gestión.

***La calidad debe estar en el aire, debe olerse y debe poderse medir.***



# Fases de la implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906

Para la implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906, esta guía propone abordar un momento cero (0) y seis (6) fases de trabajo, durante las cuales el personal de los Centros de conciliación y/o Arbitraje adelantará y documentará todas las actividades requeridas para asegurar que en el Centro y/o en la entidad promotora se presten los servicios en las condiciones de calidad establecidas por dicha norma. Las fases de la implementación se presentan en el siguiente gráfico:





# D

## efinición de responsables y sensibilización



✓ DURACIÓN: UNA (1) SEMANA

✓ NTC 5906: Esta fase requiere el estudio de la totalidad de numerales de la norma.

El momento cero (0) de la implementación busca generar una disposición favorable en las personas que trabajan en el Centro de Conciliación y/o Arbitraje para el adecuado desarrollo de todas las actividades necesarias en las demás fases del proceso de implementación de la NTC 5906, identificando el rol que ejercerá cada uno de ellos, principalmente el de responsable del proceso de implementación.

Con la ejecución de esta fase se espera que los Centros estén en capacidad de:

- ✓ Identificar la persona que apoyará al Director en el liderazgo del proceso de implementación.
- ✓ Entender el papel protagónico de todos y cada uno de los funcionarios de cara a un proceso de calidad.
- ✓ Comprender los beneficios y dificultades que conlleva la implementación de un sistema de gestión que dé respuesta a la NTC 5906.
- ✓ Conocer la importancia de la calidad como factor de efectividad del Centro de Conciliación y/o Arbitraje.

El proceso de sensibilización debe contar con la participación activa del **DIRECTOR** del Centro de Conciliación y/o Arbitraje, quien con su ejemplo deberá demostrar el nivel de compromiso que todos los colaboradores deberán tener en la implementación de la norma.

✓ METODOLOGÍA:

**Para la definición de responsables:**



- ✓ El Director del Centro debe realizar una reunión con todo el personal del mismo para escoger a la persona que lo apoyará y representará en el liderazgo del proceso de implementación. Esta persona debe tener disponibilidad para concentrarse en la labor, conocimiento pleno de las actividades que se desarrollan en el Centro, habilidades comunicativas, capacidad de convocatoria y habilidad para generar documentos, entre otras.



Para oficializar la designación del representante de la Dirección puede hacer uso de la herramienta [H-00\\_1 DESIGNACIÓN DEL REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN](#) la cual contiene el respectivo instructivo para su diligenciamiento.

- ✓ La persona que apoya al Director -quien se denominará “Líder de Implementación”- debe hacer una lectura exhaustiva de la NTC 5906, de la presente guía y familiarizarse con las herramientas que esta ofrece.

### Para la sensibilización:

Antes de dar inicio a la implementación, el Líder de Implementación debe preparar un programa de sensibilización que incluya las actividades que se describen a continuación y las fechas en que se realizarán, y debe difundir dicho programa de tal forma que asegure la participación de todos los integrantes del Centro de Conciliación y/o Arbitraje:



- ✓ Realizar una presentación acerca de la razón de ser de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906 (“la norma”) dirigida a todos los colaboradores (se sugiere utilizar la herramienta [P\\_00\\_1 GENERALIDADES DE LA NORMA](#).)
- ✓ Presentar el objetivo y conceptos de la norma mediante el uso de la herramienta [P\\_00\\_2 OBJETIVO Y CONCEPTOS DE LA NORMA](#), acompañada del video motivacional que el líder considere que se ajusta más al entorno del Centro, escogido de la lista de videos que se presenta en la herramienta [H\\_00\\_2 LISTADO DE VIDEOS MOTIVACIONALES](#)
- ✓ Hacer una presentación de los requisitos generales de la norma mediante la herramienta [P\\_00\\_3 REQUISITOS GENERALES](#) acompañada de otro de los videos sugeridos en la lista antes señalada. Esta actividad es de gran importancia y su preparación y ejecución requieren de mayor tiempo que las anteriores, por tratarse del examen completo de la norma. Sin embargo, se sugiere que esta jornada no exceda de dos horas.

Al concluir las actividades listadas, el líder debe adelantar una **evaluación** que le permita identificar el grado de entendimiento de los diferentes conceptos por parte de cada uno de los integrantes del Centro. Para lo anterior, se sugiere utilizar el formato [F\\_00\\_1 EVALUACIÓN SENSIBILIZACIÓN](#).

### ✓ RESULTADOS:

- ✓ Personal con conocimiento de las generalidades de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906.
- ✓ Responsables de los procesos y del desarrollo de las principales actividades designados formalmente por la dirección.
- ✓ Personal con claridad del esfuerzo y beneficio que conlleva la implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906.



## ✓ HERRAMIENTAS



F\_00\_1 EVALUACIÓN SENSIBILIZACIÓN  
H-00\_1 DESIGNACIÓN DEL REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN  
H\_00\_2 LISTADO DE VIDEOS MOTIVACIONALES  
P\_00\_1 GENERALIDADES DE LA NORMA  
P\_00\_2 OBJETIVO Y CONCEPTOS DE LA NORMA  
P\_00\_3 REQUISITOS GENERALES

## PISTAS PARA LA ACCIÓN



Liderazgo y ejemplo del DIRECTOR en la implementación; comunicación permanente de los avances; roles y responsabilidades claras.



## RECUERDE

El fin último de la sensibilización es socializar entre el personal del Centro de Conciliación y/o Arbitraje el contenido de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906 y sus generalidades, dar a conocer la forma en que se desarrollará el proceso y lograr una disposición favorable de todos los involucrados en el proceso.

***¿Conozco el propósito final de implementar una norma de calidad en el Centro de Conciliación y/o Arbitraje?***



# D*iagnóstico*



✓ DURACIÓN: UNA (1) SEMANA



✓ NTC 5906: En esta fase se revisará la totalidad de numerales y requisitos de la norma.

Este **diagnóstico** tiene como propósito establecer el estado en el que se encuentra actualmente el Centro de Conciliación y/o Arbitraje con respecto a los requisitos establecidos por la Norma NTC 5906, en relación con aspectos tales como procesos de planificación, recursos humanos e infraestructura.

Para la realización del diagnóstico se deben identificar primeramente aquellas herramientas, procesos y/o formas de actuar propios del Centro que, al compararse con los numerales de la norma, puedan ser homologados con el requisito exigido y/o permitan establecer los factores de mejoramiento que deben ser atendidos durante el proceso de implementación.

✓ METODOLOGÍA:

El líder de Implementación:

- ✓ Leer la guía de aplicación del diagnóstico [G\\_01\\_1 GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO](#)
- ✓ Realizar el diagnóstico de acuerdo con las instrucciones de la Guía, utilizando la herramienta [H\\_01\\_1 HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO](#)
- ✓ Elaborar el informe de diagnóstico, utilizando la herramienta [H\\_01\\_4 MODELO INFORME DIAGNÓSTICO](#)

***Agradece todo lo positivo y brillará radiante la luz del amor en tu hogar y en tu trabajo***



### ✓ RESULTADOS:

- ✓ Claridad sobre el nivel en que se encuentra el Centro de Conciliación y/o Arbitraje con respecto a los requisitos de la NTC 5906.
- ✓ Puntos fuertes y de mejoramiento de cada Centro de Conciliación y/o Arbitraje frente a los requerimientos de la NTC 5906



### ✓ HERRAMIENTAS

G\_01\_1 GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO  
H\_01\_1 DIAGNÓSTICO  
H\_01\_2 MODELO INFORME DIAGNÓSTICO



### PISTAS PARA LA ACCIÓN

Identifique aquellos aspectos de su Centro de Conciliación y/o Arbitraje que deben ser fortalecidos con respecto a los requisitos de la NTC 5906.



### RECUERDE

Sea sincero y objetivo al responder cada una de las preguntas formuladas; solo de esta manera podrá obtener buenos resultados en la fase de implementación, puesto que así podrán ser abordados desde el principio los asuntos que pueden constituir “oportunidades de mejora” en su Centro de Conciliación y/o Arbitraje.

***Evoca con gozo los logros del pasado, aprecia lo grato del presente y así preparas un floreciente porvenir***



✓ DURACIÓN: TRES (3) SEMENAS

✓ NTC 5906: Numerales 3, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4.1, 3.2.4.2, 3.2.4.3, 3.2.4.4, 3.2.4.5, 3.2.4.6, 3.2.4.7, 3.2.4.8, 3.2.4.9, 3.2.4.10, 3.2.4.11, 3.2.5.7, 3.2.5.8, 3.2.6, y 3.2.7.1.



Planificar las actividades y asegurar tempranamente el logro de los resultados esperados por el Centro de Conciliación y/o Arbitraje son aspectos muy importantes dentro de la implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906, ya que garantizan que nada se realiza al azar sino todo bajo condiciones controladas.

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española –RAE-, un plan<sup>1</sup> es un “modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”. La planificación es una acción estratégica fundamental que permite a las organizaciones programar su rumbo mediante el establecimiento de actividades claramente definidas, con unos tiempos para su realización y con la asignación de responsables para llevarlas a cabo.

En las organizaciones existen diferentes tipos de planificación. Por una parte se encuentra la **planificación pre-operativa**, la cual consiste en la definición de las actividades y dimensionamiento de recursos (humanos, financieros y físicos) para dar inicio a un proyecto cualquiera; la **planificación operativa** hace referencia a la definición de actividades, recursos, tiempos de ejecución y responsables de las tareas cotidianas que se desarrollan en la entidad; también se puede identificar la **planificación estratégica**, la cual es usada para desarrollar proyectos que mejoran sustancialmente el desempeño empresarial, generando eficiencias internas y mejorando el bien o servicio que ofrecen a sus usuarios.

En el caso de los Centros de Conciliación y/o Arbitraje, son estos mismos, o las entidades promotoras a las que pertenecen, los que se encargan de realizar la planificación estratégica y la planificación operativa, dentro de las cuales pueden identificarse aspectos tales como servicio, talento humano, infraestructura, comunicaciones y recursos financieros, así:

1. Tomado de la página oficial de la Real Academia de la Lengua Española. <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>. Recuperado el 21/06/2013





### **Planificación del servicio**

La planificación del servicio de los Centros tiene como pilares fundamentales su razón de ser (misión) y las necesidades de sus usuarios. En este sentido, se requiere que al realizar la planificación de sus actividades operativas y estratégicas el Centro no sólo cumpla lo exigido por la ley para prestar el servicio de conciliación y/o arbitraje sino que además considere las necesidades de sus usuarios y otras partes interesadas (colaboradores, comunidad, etc.).

### **Planificación del Talento Humano**

Las necesidades de talento humano se establecen a partir de las actividades programadas para la prestación del servicio, determinando el número de personas que garantizan una adecuada prestación del servicio, incluyendo aquellas actividades administrativas y de apoyo. La definición de perfiles, responsabilidades y roles del personal se especifica en la Fase 6 de esta Guía.

### **Planificación de Infraestructura**

El Centro debe garantizar una infraestructura que permita prestar el servicio; dependiendo del impacto, costo y dificultad de adecuación, las actividades de infraestructura pueden hacer parte de la planificación operativa o de la planificación estratégica.

### **Planificación de Comunicaciones**

El Centro debe establecer canales de comunicación interna (organizacional) y externa (informativa) para dar a conocer los lineamientos y directrices o las características del servicio prestado, respectivamente. Algunas opciones son:

#### Comunicación Interna

- Carteleras
- Comunicación escrita
- Reuniones
- Correo electrónico
- Red interna
- Boletines, folletos

#### Comunicación Externa

- Carteleras
- Comunicación escrita
- Página Web
- Uso de redes sociales
- Medios masivos de comunicación (radio, prensa, TV)

### **Planificación de recursos financieros**

A partir de las actividades definidas para la planificación del servicio, recursos humanos, necesidades de infraestructura y de comunicaciones, se debe realizar la cuantificación del costo total de operación del Centro para un período de tiempo determinado (generalmente un año). El Director del Centro definirá la viabilidad y priorización de actividades que pueden ser financiadas, teniendo como criterio rector la mejora en la prestación del servicio.

***¿Cómo se quiere que los usuarios y la sociedad perciban el Centro de Conciliación y/o Arbitraje?***

## ✓ METODOLOGÍA:

El líder de implementación debe:

- ✓ Programar una reunión con el Director del Centro para que se asignen formalmente los responsables de realizar la planificación institucional.
- ✓ Capacitar al personal sobre el proceso de planificación mediante el uso de la herramienta [P 02 1 PLANIFICACIÓN](#)
- ✓ Identificar las necesidades de los usuarios con el propósito de orientar todas sus acciones a la satisfacción de las mismas. Para ello debe utilizar la herramienta [H 02 1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE LOS USUARIOS](#)
- ✓ Identificar las necesidades de infraestructura que tiene el Centro durante el período cubierto por el ejercicio de planificación. Para ello debe utilizar la herramienta [H 02 2 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA.](#)
- ✓ Una vez identificadas las necesidades de los usuarios y de infraestructura, se debe construir el Plan de Operación. Para ello el líder de Implementación primero debe familiarizarse con la guía [G 02 1 GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN](#) para luego, en compañía del Director del Centro y de los responsables de los procesos, diligenciar las herramientas [H 02 3 ENFOQUE DEL CENTRO](#) y [H 02 4 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL](#)

## ✓ RESULTADOS:

- ✓ Necesidades de usuarios identificadas y documentadas.
- ✓ Necesidades de Infraestructura identificadas y documentadas.
- ✓ Enfoque del Centro definido
- ✓ Personal capacitado en planificación institucional.
- ✓ Plan Operativo del Centro.
- ✓ Indicadores para la evaluación del cumplimiento del plan.

***Para realizar mi labor, ¿tengo claridad sobre los objetivos que debo alcanzar?***

## ✓ HERRAMIENTAS



G\_02\_1 GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN  
H\_02\_1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS  
H\_02\_2 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA  
H\_02\_3 ENFOQUE DEL CENTRO  
H\_02\_4 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL  
P\_02\_1 PLANIFICACIÓN



## PISTAS PARA LA ACCIÓN

- ✓ Desarrollar la planificación operativa con el apoyo del personal que desarrolla las actividades garantiza que los documentos contemplan la mirada de quien más conoce la actividad.
- ✓ Si se trata de una Entidad Promotora que cuenta con un Centro, ésta debe asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para prestar los servicios y deberá entonces hacer la planificación de dichos recursos.



## RECUERDE:



La planificación operativa garantiza una adecuada prestación del servicio, la cual puede ser reforzada con la formulación de proyectos de mediano y largo plazo que potencien al Centro hacia su sostenibilidad, teniendo como foco principal mejorar los servicios ofrecidos.

***¿Tengo claridad sobre lo que me corresponde hacer dentro de un proceso de calidad en el Centro de Conciliación y/o Arbitraje?***

# 3

# E

## nfoque por procesos

✓ DURACIÓN: CUATRO (4) SEMANAS

✓ NTC 5906: Numerales 3.1, 3.2.11, 3.2.2, 3.2.2, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.3, 3.2.5.4, 3.2.5.5, 3.2.5.6, 3.2.5.6, 3.2.5.9, 3.2.5.11, 3.2.7.1, 3.2.7.1, 3.2.7.2, 3.2.7.2, 3.2.7.2, 3.2.7.3, 3.2.7.4, 3.2.7.4, 3.2.8.1, 3.2.8.1, 3.2.8.1, 3.2.8.1, 3.2.8.1, 3.2.8.2, 3.2.8.2, 3.2.8.2, 3.2.8.3, 3.2.8.3 y 3.2.8.4 .



Esta fase busca ajustar la forma de organizar y coordinar las actividades que se realizan en el Centro de Conciliación y/o Arbitraje, adoptando un **enfoque por procesos**, el cual se orienta a identificar el conjunto de recursos y actividades que se desarrollan en el Centro para la prestación del servicio, identificación que incluye su categorización, documentación, estandarización y gestión, teniendo en cuenta siempre la espiral de mejora continua o el ciclo *Deming*, presentado en el capítulo de conceptos básicos de esta Guía.

Para el caso particular de los Centros de Conciliación y/o Arbitraje, el enfoque por procesos gira en torno a los servicios que los Centros prestan a la comunidad, entre ellos la Conciliación, el Arbitraje y la capacitación, así como en las actividades de apoyo que se ejecutan en el Centro para garantizar la prestación de estos servicios, de manera que a partir de dichos servicios y actividades se realice la construcción del enfoque por procesos.

### ¿Qué implica el “enfoque por procesos” en la gestión del Centro?

- ✓ Definir sistemáticamente las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales.
- ✓ Establecer las responsabilidades y obligaciones para la gestión de las actividades clave de cada proceso.
- ✓ Identificar las interfases y relaciones de las actividades entre los distintos puestos de trabajo definidos en la organización.
- ✓ Conocer y evaluar la incidencia de cada actividad o proceso respecto a la percepción de satisfacción del usuario.

Una vez identificados, los procesos de la entidad deben ser categorizados de acuerdo con la clasificación que se presenta a continuación, para luego elaborar el **mapa de procesos** que dé cuenta de cómo opera la organización:

- ✓ **Procesos Estratégicos:** Incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por parte de la Dirección.

2. El enfoque de procesos es uno de los principios rectores de los sistemas de gestión de la calidad basados en [ISO 9001:2008](#), por ello la Norma Técnica Colombiana NTC 5906 lo propone para la mejora en la prestación de los servicios que ofrecen los Centros de Conciliación y/o Arbitraje.

- ✓ **Procesos Misionales:** Incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
- ✓ **Procesos de Apoyo:** Incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.
- ✓ **Procesos de Evaluación:** Incluyen aquellos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y misionales.

Para la categorización, además, se deben determinar todos los factores que intervienen en el proceso y que deben ser controlados, entre ellos: misión, líder, límites, usuarios, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos utilizados.

Al realizar este ejercicio de caracterización, el Centro contará con la base misma para gerenciar el proceso, por ello esta guía incluye también una referencia acerca de cómo construir los indicadores.

#### ✓ METODOLOGÍA:



Para el desarrollo de esta fase es necesario considerar la estructura organizacional estudiada y ajustada en la fase anterior y tener plena claridad sobre la misión del Centro.

Posteriormente, el líder de Implementación, con el apoyo de la entidad promotora, debe:

- ✓ Capacitar a los responsables de la prestación de servicios en el Centro en materia de enfoque por procesos, mediante el uso de la herramienta [P\\_03\\_1 ENFOQUE POR PROCESOS](#)

***¿Tengo claridad sobre los procesos de apoyo y su relación con los procesos misionales?***

- ✓ Familiarizarse con la herramienta [G 03 1 GUÍA PARA LA DEFINICIÓN DE PROCESOS](#) y luego, en compañía de los diferentes responsables de las tareas o actividades del centro, aplicar la herramienta [H 03 1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS](#), la cual le permitirá **identificar** cuáles son los procesos que desarrolla el Centro de Conciliación y/o Arbitraje para satisfacer las necesidades de los usuarios y de las otras partes interesadas.
- ✓ Una vez se ha aplicado de forma conjunta la herramienta para la descripción de procesos, el líder de Implementación tendrá toda la información necesaria para documentar el Mapa de Procesos<sup>3</sup> del Centro.

De forma ilustrativa, a continuación se presenta un modelo tipo de Mapa de Procesos para los Centros de Conciliación y/o Arbitraje, el cuál puede ser ajustado de acuerdo con los resultados obtenidos, mediante la aplicación de las herramientas propuestas:



- ✓ Identificados los procesos, el líder de la implementación debe revisar la presentación [P 03 2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS](#) y socializarla con todos los responsables de procesos identificados.
- ✓ Posteriormente, deben familiarizarse con la guía para el manejo de la herramienta de caracterización de procesos ([G 03 2 GUÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS](#)) y luego aplicar las herramientas [H 03 2 HERRAMIENTA DE CARACERIZACIÓN DE PROCESOS](#) y [H 03 3 NORMOGRAMA](#).

Para una mayor ilustración, esta guía contiene la herramienta [H 03 4 PROCESOS TIPO](#), la cual proporciona una caracterización preliminar de los procesos tipo que deben tener los Centros de Conciliación y/o Arbitraje a la luz de la NTC 5906.

3. El mapa de procesos Es la representación gráfica de los principales procesos de una organización, clasificados e interrelacionados, que da cuenta del quehacer de la misma.



### ✓ RESULTADOS:

- ✓ Personal capacitado en enfoque por procesos.
- ✓ Procesos caracterizados.
- ✓ Mapa de procesos del Centro.



### ✓ HERRAMIENTAS

G\_03\_1 GUÍA PARA LA DEFINICIÓN DE PROCESOS  
G\_03\_2 GUÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS  
H\_03\_1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS  
H\_03\_2 HERRAMIENTA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS  
H\_03\_3 NORMOGRAMA  
H\_03\_4 PROCESOS TIPO  
P\_03\_1 ENFOQUE POR PROCESOS  
P\_03\_2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS



### PISTAS PARA LA ACCIÓN

- ✓ Al caracterizar procesos se debe garantizar que se empiece por el resultado esperado. Así mismo, se debe evitar que los responsables quieran justificar lo que hacen y no lo que deben hacer.
- ✓ Se debe formular un proceso para el manejo de las comunicaciones del Centro, a nivel interno y externo. Si se trata de una Entidad Promotora que cuenta con Centro de Conciliación y/o Arbitraje, ésta debe generar el proceso de comunicaciones.
- ✓ Se debe formular un proceso para manejar la información de quejas y reclamos de los usuarios del Centro.



### RECUERDE

Los procesos analizados son más eficientes, facilitan la claridad para la comunicación organizacional y garantizan que todo el mundo esté orientado a los resultados esperados.

***¿Identifico los aspectos clave de los procesos de trabajo del Centro de Conciliación y/o Arbitraje, diferentes a los míos?***

# 4 Documentación



✓ DURACIÓN: TRES (3) SEMANAS

✓ NTC 5906: Numerales 3.2.2 , 3.2.7.5 , 3.2.7.5 , 3.2.7.5 y 3.2.8.5.

En la implementación de la NTC 5906 tiene especial relevancia la construcción y mantenimiento de un sistema documental que permita planificar, controlar y organizar la documentación producida o recibida en el Centro, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

Son varios los tipos de documentos que fluyen en el normal desarrollo de las actividades de un Centro de Conciliación y/o Arbitraje: las comunicaciones que ingresan solicitando el servicio, la generación de actas de conciliación o de laudos arbitrales, las constancias emitidas, entre otros. Con ocasión de la implementación de la norma otros documentos empiezan a hacer parte de la cotidianidad, como lo son los diferentes modelos, formatos y herramientas de cada una de las fases.

La NTC 5906 incluye dentro de los aspectos de la planificación, y como responsabilidad de su Director, la gestión de la documentación generada en las actividades del Centro de Conciliación y/o Arbitraje, observando las disposiciones legales vigentes y los procedimientos internos. Por tanto, para la administración de todos los documentos del Centro de Conciliación y/o Arbitraje se establece un procedimiento que garantice su gestión integral. Los pasos que hacen parte de la gestión documental deberán contar con un responsable claramente diferenciado que se encargue de cumplir con las tareas asignadas en esta materia.

✓ METODOLOGÍA:

El líder de Implementación debe:

- ✓ Capacitar a todo el personal del Centro en control de documentos, mediante el uso de la herramienta [P\\_04\\_1 CONTROL DE DOCUMENTOS](#)
- ✓ Definir o ajustar procedimiento de elaboración y codificación de documentos, mediante el uso de la herramienta [M\\_04\\_1 ELABORACIÓN Y CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS](#)





- ✓ Definir o ajustar procedimiento de control de documentos con todos sus formatos (se sugiere usar la herramienta [M\\_04\\_2 CONTROL DE DOCUMENTOS](#))
- ✓ Ajustar el formato [F\\_04\\_1 SOLICITUD DE ELABORACIÓN DE DOCUMENTO](#)
- ✓ Ajustar el formato [F\\_04\\_2 DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS](#)
- ✓ Definir o ajustar procedimientos de control de registros con todos sus formatos. [M\\_04\\_3 CONTROL DE REGISTROS](#)
- ✓ Ajustar el formato [F\\_04\\_3 DIFUSIÓN DE DOCUMENTOS](#)
- ✓ Implementar una lista de documentos y registros por proceso, como la sugerida en la herramienta [H\\_04\\_1 LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS](#)

### ✓ RESULTADOS:



- ✓ Personal capacitado en procedimientos para la elaboración y codificación de documentos.
- ✓ Personal capacitado en procedimientos de control de documentos.
- ✓ Personal capacitado en procedimientos de control de registros.
- ✓ Formatos para el control de la gestión documental establecidos.

### ✓ HERRAMIENTAS



F\_04\_1 SOLICITUD DE ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS  
 F\_04\_2 DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS  
 F\_04\_3 DIFUSIÓN DE DOCUMENTOS  
 H\_04\_1 LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS  
 M\_04\_1 ELABORACIÓN Y COFICACIÓN DE DOCUMENTOS  
 M\_04\_2 CONTROL DE DOCUMENTOS  
 M\_04\_3 CONTROL DE REGISTROS  
 P\_04\_1 CONTROL DE DOCUMENTOS

### PISTAS PARA LA ACCIÓN



- ✓ Se debe partir de lo que SE HACE y no de lo que SE DEBERÍA HACER.
- ✓ Invitar a los responsables de los procesos para su participación activa.



## RECUERDE

Los registros son documentos no actualizables que evidencian la ejecución de las actividades dentro de la organización. El Centro debe definir una política de disposición documental que asegure su recuperación.

***CON ACTITUD PROPOSITIVA: ¿Reconozco las áreas de mejoramiento en nuestro Centro de Conciliación y/o Arbitraje?***



# E

## estructura organizacional y Gestión del talento humano



✓ DURACIÓN: TRES (3) SEMANAS



✓ NTC 5906: Numerales 3.2.2, 3.2.3, 3.2.3, 3.2.5.1, 3.2.5.1, 3.2.5.2, 3.2.5.2, 3.2.5.3, 3.2.5.4, 3.2.5.4, 3.2.5.10, 3.2.5.12, 3.2.5.12, y 3.2.5.12 .

Es una tarea de gran relevancia el definir con claridad los **perfiles del personal** que labora en el Centro de Conciliación y/o Arbitraje, ya que esto asegurará contar con el personal idóneo para la prestación del servicio y adicionalmente permitirá establecer las reglas de juego claras para todas las personas que hacen parte del Centro. En este sentido, la NTC 5906 invita a los Centros de Conciliación y/o Arbitraje a establecer y documentar los perfiles requeridos por el personal del Centro, incluyendo competencias, funciones, formación, responsabilidades y autoridades, y a **evaluar periódicamente** al personal con respecto a dichos perfiles. Esta evaluación le permitirá al Centro, además, identificar las **necesidades de formación** del personal y proporcionarle la educación continuada requerida.

Por otra parte, la definición de los perfiles del personal permite que se establezca la manera en que estos deben coordinar sus acciones y utilizar los recursos para lograr unos objetivos institucionales determinados, dejando así en evidencia la **estructura organizacional** requerida por el Centro para su operación, de forma que se faciliten tanto las respuestas eficaces a los problemas de coordinación como el desarrollo de sus procesos.

Es importante recordar que existen tres grandes formas de estructurar una organización, así:

- ✓ **Funcional:** Normalmente utilizada en organizaciones que trabajan en condiciones estables, generan pocos productos y/o servicios y ejecutan tareas rutinarias. Esta estructura agrupa a personas que tienen posiciones similares dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes.
- ✓ **Por producto o servicio:** Agrupan las actividades con base en los productos o servicios que la organización presta. Lo interesante de esta estructura es que se permite a la dirección general delegar a los “dueños” de procesos o productos amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso, producto o servicio respectivo.

- ✓ **Matricial:** Agrupa a las personas simultáneamente por funciones y dependencias, buscando la mayor integración de recursos especializados, lo cual es de gran utilidad cuando se desarrollan proyectos con tiempos definidos. A diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos de gran envergadura.

La forma más utilizada para representar la estructura de una organización es el **organigrama**, por ello al concluir esta fase el Centro debe ajustar el existente o estructurar un organigrama que satisfaga la dinámica de su operación.



#### ✓ METODOLOGÍA:

El líder de Implementación debe:

- ✓ Familiarizarse con la herramienta [G\\_05\\_1 GUÍA PARA LA DEFINICION DEL ORGANIGRAMA](#)
- ✓ Aplicar la herramienta [H\\_05\\_1 DEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA](#) para diagramar la estructura organizacional del Centro.
- ✓ Programar una reunión inicial con el responsable de la gestión del talento humano del Centro, con el objeto de contrastar la información actual que existe en el área relacionada con los perfiles y competencias del personal contra lo encontrado en la fase de diagnóstico.
- ✓ Capacitar al personal sobre cómo implementar un modelo de gestión de competencias mediante la utilización de la herramienta [P\\_05\\_1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS](#).
- ✓ Familiarizarse con la herramienta [G\\_05\\_2 GUÍA PARA EL USO DEL MODELO DE COMPETENCIAS](#) y luego diligenciar, en compañía del responsable de la gestión del talento humano, la herramienta [H\\_05\\_2 MODELO DE COMPETENCIAS](#)
- ✓ Familiarizarse con la Guía para el uso de la herramienta [G\\_05\\_3 GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS](#) y luego diligenciar, en compañía del responsable de la gestión del talento humano, la herramienta [H\\_05\\_3 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS](#)

#### ✓ RESULTADOS:

- ✓ Personal capacitado en gestión de competencias y perfiles requeridos, incluyendo funciones, formación, responsabilidades y autoridades.
- ✓ Matrices de autoridad y responsabilidad de perfiles de cargos.
- ✓ Matrices de evaluación por competencias.
- ✓ Identificación de cargos.
- ✓ Organigrama por cargos actualizado.



***“La gente que nunca hace más de lo que se le paga, nunca obtiene pago por más de lo que hace”.***

***Elbert Hubbard***

## ✓ HERRAMIENTAS



G\_05\_1 GUÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA  
G\_05\_2 GUÍA PARA EL USO DEL MODELO DE COMPETENCIAS  
G\_05\_3 GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS  
H\_05\_1 DEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA  
H\_05\_2 MODELO DE COMPETENCIAS  
H\_05\_3 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS  
P\_05\_1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE COMPETENCIAS

## ✓ PISTAS PARA LA ACCIÓN



- ✓ Definir perfiles una vez haya claridad sobre los niveles de autoridad y responsabilidad de los cargos en los procesos asegura que se va a trabajar pensando en lo que realmente se necesita para el éxito de los procesos.
- ✓ Con la finalidad de establecer líneas de autoridad puede observar en una jornada cotidiana de trabajo quién imparte instrucciones o delega tareas, quién las ejecuta y quién las controla.

## ✓ RECUERDE



- ✓ Los perfiles no se definen pensando en el titular actual del cargo, sino en las competencias que aseguren el éxito de las actividades desarrolladas.
- ✓ El organigrama presenta visualmente la forma en que está estructurado el Centro de Arbitraje y/o Conciliación. Tener claridad sobre esta estructura ayuda a mejorar los niveles de comunicación y toma de decisiones.

***“Si te piden ser barrendero, debes barrer como Miguel Ángel pintaba, como Shakespeare escribía poesía y como Beethoven componía música, para que cuando todos los habitantes del cielo y de la tierra pasen por allí digan: ¡Aquí vivió un gran barrendero!”.***

***Martin Luther King***

# 6

# Evaluación y mejora



✓ DURACIÓN: DOS (2) SEMANAS

✓ NTC 5906: Numerales 3.2.2 , 3.2.3, 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4.

En esta fase se deben definir los mecanismos de seguimiento al cumplimiento de lo establecido por el Centro de Conciliación y/o Arbitraje para las actividades que se ejecutan antes, durante y después de la prestación del servicio. Así mismo, se deben revisar las necesidades de los usuarios, las quejas, los resultados de auditorías realizadas y demás instrumentos elaborados durante el desarrollo de las anteriores fases de esta guía, con el fin de establecer las acciones preventivas o correctivas que mejoren la prestación del servicio.

Considerando que la Norma Técnica Colombiana NTC 5906 propone que el Centro de Conciliación y/o Arbitraje evalúe por lo menos una vez al año el cumplimiento de todo lo planificado frente a lo ejecutado, algunas de las herramientas utilizadas en las fases anteriores fueron diseñadas contemplando esta actividad. Es por ello que en esta fase se utilizarán algunas herramientas ya trabajadas en fases anteriores y se estructurarán otras a partir de la información obtenida a lo largo del proceso de implementación.

La evaluación debe comprender entonces una revisión a los siguientes aspectos:

- ✓ planificación operativa y estratégica;
- ✓ quejas;
- ✓ satisfacción de las necesidades de los usuarios;
- ✓ desempeño de conciliadores y árbitros;
- ✓ procesos , procedimientos e indicadores.

Una vez revisados los aspectos mencionados anteriormente, el Centro de Conciliación y/o Arbitraje debe ocuparse de desarrollar acciones que corrijan los desfases presentados entre lo programado y lo ejecutado, a fin de completar el ciclo de mejora continua.

***El mejoramiento es como una tubería en la que fluye el agua; no hacerlo bien la primera vez significa que algo tiene que corregirse; y devolverse en la tubería hace que el flujo se interrumpa.***

Es importante señalar que en esta fase el Centro ya cuenta con herramientas suficientes para determinar si las desviaciones encontradas obedecen a fallas en el proceso, a incumplimientos en los procedimientos, al actuar de terceros o a fallas humanas, y es en esta revisión en donde el concepto de NO CONFORMIDAD (desviación o no cumplimiento del requisito de la norma) cobra gran importancia.

El Director, como responsable de la implementación de la norma, debe asegurarse que durante la ejecución de todo lo planeado se cumplan a cabalidad las tareas, acciones y procedimientos establecidos para la prestación del servicio, a fin de evitar que se presenten NO CONFORMIDADES que impacten la prestación con calidad.

#### ✓ METODOLOGÍA:



De acuerdo con la Norma Técnica Colombiana NTC 5906, el Centro de Conciliación y/o Arbitraje debe evaluar el cumplimiento de lo planeado contra lo ejecutado y realizar ajustes cuando así se requiera, por lo menos una vez al año. No obstante, el Centro puede determinar los períodos en los que considera conveniente evaluar su gestión. Para los fines que plantea la norma, el líder de Implementación debe:



- ✓ Programar una reunión con el responsable de cada proceso y verificar el avance de los indicadores propuestos en la caracterización.
- ✓ Para hacer una efectiva revisión de los indicadores, el líder de la implementación debe familiarizarse con la guía [G\\_06\\_1 GUÍA DE USO DEL TABLERO DE INDICADORES](#) la cual le orientará en la aplicación de la herramienta [H\\_06\\_1 TABLERO DE MANDO DE INDICADORES](#)
- ✓ Una vez evaluados los indicadores de los procesos, en compañía del Director del Centro, debe aplicar la herramienta [H\\_06\\_2 EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN](#), hoja dos.
- ✓ En compañía de todos los responsables, debe implementar procedimientos de acciones correctivas y preventivas que permitan evitar NO CONFORMIDADES futuras. Para ello, debe utilizar el modelo [M\\_06\\_1 PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA](#) y las herramientas [H\\_06\\_3 FORMATO DE ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA O DE MEJORA](#) y [H\\_06\\_4 CONSOLIDADO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS O DE MEJORA](#)


***¿Contamos con indicadores para saber que cada una de las actividades se cumple según lo establecido?***

## ✓ RESULTADOS:




- ✓ Evaluación del cumplimiento del plan operativo y estratégico
- ✓ Evaluación de las quejas presentadas por los usuarios.
- ✓ Evaluación sobre el nivel de satisfacción de los usuarios.
- ✓ Evaluación del cumplimiento de los indicadores de los procesos.
- ✓ Documento de ajustes, con sus correspondientes acciones correctivas y preventivas.

## ✓ HERRAMIENTAS




G\_06\_1 GUÍA DE USO DEL TABLERO DE MANDO INDICADORES  
H\_06\_1 TABLERO DE MANDO DE INDICADORES  
H\_06\_2 EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN  
H\_06\_3 FORMATO ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA O DE MEJORA  
H\_06\_4 CONSOLIDADO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS O DE MEJORA  
M\_06\_1 PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA

## ✓ PISTAS PARA LA ACCIÓN

- 
- ✓ Durante la evaluación, revise siempre las evidencias del cumplimiento de cada tarea o actividad.
  - ✓ Trate de identificar siempre la causa del incumplimiento o desvío encontrado.
  - ✓ Cuando aplique, le corresponde a la Entidad Promotora revisar periódicamente el cumplimiento de la planificación estratégica y operativa.



## ✓ RECUERDE



Lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla no se puede mejorar.

***¿Es posible medir el resultado esperado por el Centro de Conciliación y/o Arbitraje?***



# Cronograma

El cronograma que se presenta a continuación muestra el **tiempo estimado** que debería emplear en el proceso de implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC 5906 un Centro de Conciliación y/o Arbitraje que no ha establecido, documentado ni implementado un modelo de gestión de acuerdo con dicha norma, considerando también aspectos tales como que se observen las fases en el orden secuencial sugerido en esta guía y que la culminación de cada una de ellas implique el inicio de la inmediatamente siguiente. Por tanto, **el tiempo establecido es meramente orientativo**.

Igualmente, se debe tener en cuenta que de acuerdo con particularidades tales como el resultado del diagnóstico, la disposición para adelantar la implementación de parte del equipo, el recurso humano con el que se cuente y el grado de involucramiento de otras partes interesadas en el proceso (e.g. la entidad promotora), algunas fases se pueden realizar con mayor celeridad o en forma simultánea, lo cual implicaría emplear un tiempo menor al estimado.

TIEMPO (Meses) \ FASE	M1	M2	M3	M4	M5
<i>MOMENTO 0</i> <i>Sensibilización</i>	█				
<i>FASE 1</i> <i>Diagnóstico</i>		█			
<i>FASE 2</i> <i>Planificación</i>		█	█		
<i>FASE 3</i> <i>Enfoque por procesos</i>			█	█	
<i>FASE 4</i> <i>Documentación</i>				█	
<i>FASE 5</i> <i>Gestión del Talento Humano</i>					█
<i>FASE 6</i> <i>Evaluación y Mejora</i>					█

## UN ASUNTO DE PLANEACIÓN, ORDEN, DISCIPLINA Y OBVIAMENTE DE CALIDAD

Esta es la historia de cuatro personajes llamados: **"Cada Uno"**, **"Alguno"**, **"Cualquiera"** y **"Ninguno"**.

Había que realizar un importante trabajo y **"Cada Uno"** estaba seguro de que **"Alguno"** lo haría.

**"Alguno"** se disgustó por eso, puesto que era el trabajo de **"Cada Uno"**.

**"Cualquiera"** pudo haberlo hecho, pero **"Ninguno"** lo hizo.

**"Cada Uno"** pensó que **"Cualquiera"** podría hacerlo, pero **"Ninguno"** se dio cuenta de que **"Cada Uno"** no lo haría.

**En conclusión: "Cada Uno" culpó a "Alguno" porque "Ninguno" hizo lo que "Cualquiera" pudo haber hecho.**