Anexo A

Ficha de las entrevistas realizadas

Se realizaron diez entrevistas semiestructuradas a colaboradores de distintas áreas de ICONTEC. Para proteger la identidad de los participantes, cada entrevista se identifica con un código y el rol del entrevistado, sin nombres.

Código	Rol del entrevistado	Área	Fecha	Modalidad	Duración
E1	Auditora y profesional por prestación de servicios	Inspección	15/10/2025	Virtual	45 min
E2	Coordinador de Operaciones	Operaciones	12/11/2025	Presencial	45 min
E3	Analista de licitaciones	Área comercial (licitaciones nacionales e internacionales)	22/12/2025	Presencial	45 min
E4	Profesional de Talento	Talento Humano	12/11/2025	Virtual	45 min
E5	Aprendiz de calificación	Calificación	22/12/2025	Virtual	45 min
E6	Profesional de Vinculación	Talento Humano	23/12/2025	Virtual	45 min
E7	Analista de contratación	Talento Humano	23/12/2025	Virtual	45 min
E8	Analista de Nómina	Talento Humano	12/11/2025	Presencial	45 min
E9	Profesional de Inteligencia	Tecnología e Innovación	15/10/2025	Virtual	45 min
E10	Profesional Aplicaciones	Tecnología e Innovación	23/12/2025	Virtual	45 min

Nota. Elaboración propia. La revisión documental se concentró en las semanas 1-2; las entrevistas se iniciaron en la semana 2 y se extendieron hasta la semana 11, según disponibilidad de los participantes.

Anexo B

Guía de entrevista semiestructurada

Las entrevistas se orientaron a partir de dos guías base, cuyas preguntas se adaptaron según la responsabilidad funcional de cada entrevistado. En todos los casos se buscó obtener información cualitativa en las siguientes categorías de análisis: necesidades específicas, flujo real de la información, limitaciones del sistema actual, dificultades operativas y reprocesos, percepción sobre la calificación e ideas de mejora.

B.1 Guía para personal de gestión y coordinación de auditores

1. ¿Cuál es su cargo y cuál es su rol en la gestión de auditores dentro de ICONTEC?
2. ¿Cómo se realiza actualmente la asignación y coordinación de auditores para los servicios?
3. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para seleccionar a un auditor para un servicio específico?
4. ¿Existe una base de datos centralizada y actualizada de auditores? ¿Qué limitaciones presenta?
5. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta al gestionar la disponibilidad y especialización de los auditores?
6. ¿Qué tareas del proceso considera más manuales o repetitivas?
7. ¿En qué momentos del proceso se presentan más reprocesos o demoras?
8. ¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento al desempeño de los auditores?
9. Desde su experiencia, ¿qué mejora prioritaria impactaría positivamente la gestión de auditores?
10. ¿Qué herramienta o apoyo facilitaría su trabajo diario?

B.2 Guía para personal de selección y evaluación de perfiles

1. ¿Cuál es su rol dentro del proceso de búsqueda y evaluación de perfiles de auditores?
2. ¿En qué fuentes o sistemas se recibe inicialmente la información de los candidatos (hojas de vida, bases de datos, correos, plataformas)?

3. ¿Dónde queda almacenada actualmente la información de los perfiles evaluados?

4. ¿La información de los candidatos se encuentra centralizada o distribuida en varios medios? ¿Cuáles?

5. ¿Qué tipo de información suele quedar dispersa o perderse durante el proceso?

6. ¿Qué dificultades genera el uso de múltiples repositorios de información para la evaluación de perfiles?

7. ¿Cómo se actualiza la información de los perfiles y quién es responsable de hacerlo?

8. ¿Qué información clave del perfil no siempre está disponible al momento de la evaluación?

9. ¿Cómo se comparte la información del perfil con las áreas que solicitan auditores?

10. Desde su experiencia, ¿qué mejora en la gestión y centralización de la información facilitaría la búsqueda y evaluación de perfiles?

Anexo C

Matriz de hallazgos por entrevista

La matriz sintetiza los principales aportes de cada entrevista según las categorías de análisis definidas en la metodología. Los códigos corresponden a los del Anexo A.

Código	Rol	Fuentes y repositorios mencionados	Dificultades y reprocesos	Calificación y desempeño	Mejoras propuestas
E1	Auditora y profesional por prestación de servicios	Hoja de vida solicitada por Calificación a comienzo de año	• El profesional no recibe retroalimentación sobre su desempeño • El indicador de cumplimiento de servicios no permite ver si el desempeño mejoró o empeoró frente a años anteriores	• Los estudiantes califican al docente al final de cada servicio y la unidad técnica descarga los resultados • Los resultados no se comparten con el profesional, y tampoco su coordinador puede consultarlos • Con una nota inferior a 7 se inicia seguimiento; si no hay mejora, se termina el	• Retroalimentación a los profesionales sobre su calificación • Acceso de cada profesional a su propia hoja de vida

				contrato. No hay acción preventiva	
E2	Coordinador de Operaciones	• Consolidado de educación • Consolidado de calificación de docentes, actualizado cada tres meses • Certificados en la intranet • Repositorio de la unidad técnica y plataforma Campus, que genera reportes de horas • Codificación de cursos y del tipo de servicio prestado	• Los certificados de la intranet no están al día • Las bases incluyen profesionales que ya no prestan servicios, por lo que la disponibilidad que muestran no es real y genera reprocesos en la programación • No hay indicadores ni filtros; el conocimiento de las bases depende de quienes las manejan	Coordina docentes y auditores de distintas especialidades (HSEQ, seguridad vial, ambiental, validación y verificación)	Información consolidada y visible entre áreas para identificar auditores de forma transversal
E3	Analista de licitaciones	• Hojas de vida	• No existe una base centralizada	Para certificar experiencia verifica que el profesional	• Recuperar una fuente que consolide

		• Bases del área de calificación • Información de las unidades técnicas • Anteriormente, el sistema CIA	• Las bases no están estandarizadas, lo que dificulta filtrar • La búsqueda de perfiles es repetitiva • Reprocesos cuando las áreas envían certificados sin contexto sobre el requisito	esté calificado en la norma requerida y cuántos servicios ha realizado en ICONTEC	hojas de vida, formación y servicios prestados, como lo hacía CIA • Un usuario individual por profesional
E4	Profesional de Talento	• Plataforma SIGO • Consolidados de calificación, que se actualizan permanentemente • Excel compartido con los datos para contratación • Oracle HCM, SIVOL y BPM	• El cierre de brechas es extenso y, según el monitoreo, puede requerir repetir la auditoría • Los datos pasan a contratación por un Excel compartido • Un cambio en los datos del profesional no se actualiza	• Niveles básico, medio y avanzado según el conocimiento del sector y de la norma • Cierre de brechas en siete etapas, con caso simulado, observación, informe de observación, monitoreo y aprobación de la unidad técnica • En el mantenimiento de la competencia (IGP)	• Automatizar la actualización de datos (por ejemplo, que un cambio de teléfono se refleje en todas las bases) • Que los auditores puedan cargar directamente su información en HCM • Proceso en línea con analítica de datos e inteligencia artificial

			automáticamente en las demás bases • Existen aplicativos distintos porque los consumen áreas distintas	revisa el resultado de desempeño y el avance en estudios del profesional	• Guías estandarizadas
E5	Aprendiz de calificación	• Consolidados de calificación • Oracle HCM • Correo electrónico	• Los cambios en HCM se hacen manualmente y el consolidado debe actualizarse por separado • Varias personas editan los consolidados • Los consolidados no delimitan las normas en que está calificado el auditor • Cuando un esquema no queda registrado se generan	Recibe y archiva la documentación de calificación según la requisición y registra en el consolidado en qué se calificó el profesional	• Unificar la información en HCM para que SEND y SIVOL tomen los datos de allí • Los consolidados de contratación están en proceso de unificación

			retrocesos en la programación • Incidencias en Oracle HCM		
E6	Profesional de Vinculación	Información compartida entre Talento Humano, Calificación y unidades técnicas	• La necesidad de las áreas solicitantes no siempre es clara • Los expertos técnicos se contratan como proveedores	• Evalúa el ajuste al cargo, a la cultura y al equipo de trabajo • Existe una prueba de sistemas de gestión para auditores de certificación	• Mayor conexión y coherencia entre áreas, en particular con Operaciones • Uso de inteligencia artificial para apoyar la articulación
E7	Analista de contratación	• Consolidados de ingreso (nombre, cédula, regional) • Tarifas almacenadas en la nube	• Los exámenes médicos retrasan de forma significativa la vinculación • Los contratos se elaboran en plantillas	No aplica a su rol	Automatizar la elaboración de contratos
E8	Analista de Nómina	ERP en Oracle Cloud, con la base de todas las personas que reciben pagos de ICONTEC	• Para viáticos, caja menor y devoluciones, el profesional debe crearse además como	No aplica a su rol	No se registraron propuestas específicas

			proveedor en el ERP, con cédula y certificación bancaria • La base del ERP está desactualizada		
E9	Profesional de Inteligencia	• CRM, ERP, SEND y Oracle • Bodegas de información externas	Brechas de calidad de la información entre sistemas	No aplica a su rol	• Levantamiento de información y catálogo de datos • Estrategia de gobierno de datos con un repositorio central (capa de datos) y metadatos, prevista para finales de 2026 • Reglas de calidad del dato y rol de data champion por área
E10	Profesional Aplicaciones	• Oracle HCM (desde 2019) • Plantillas para cargues masivos	• Los estados de calificación se cargan e inactivan de forma	No aplica a su rol	• Garantizar la calidad del dato con una estructura definida para las importaciones

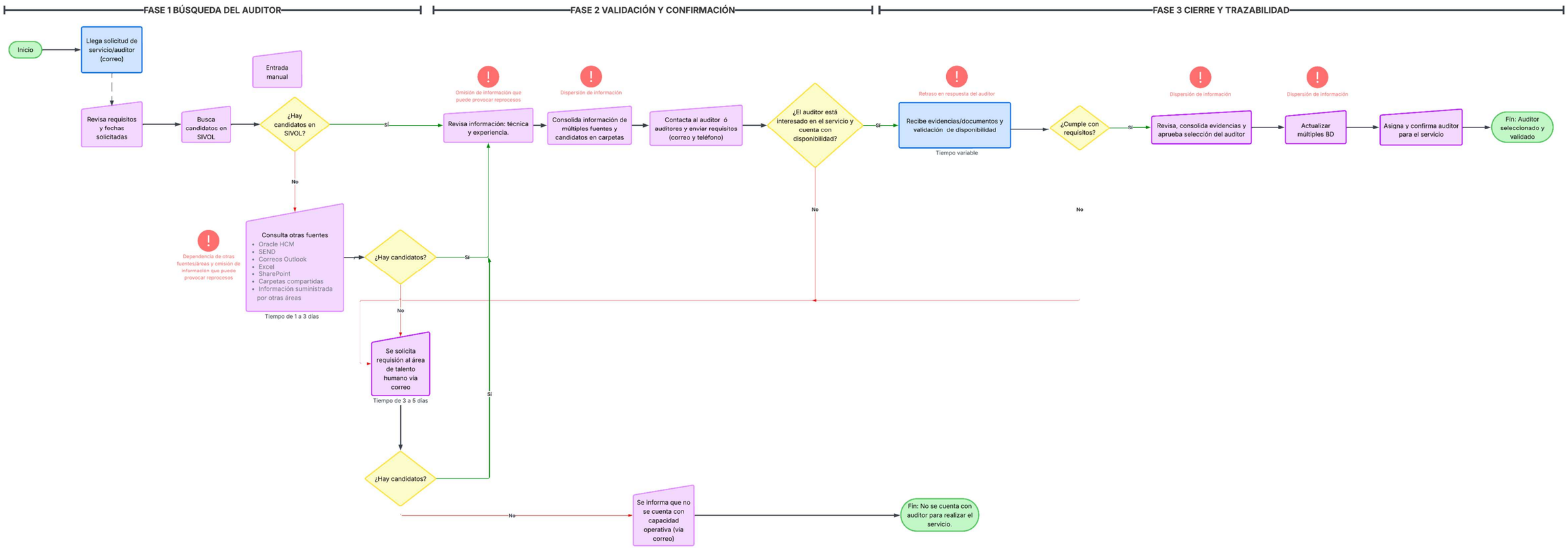
		• SEND y SIVOL, integradas entre sí; Oracle se integró con SEND para la programación de auditores	masiva mediante plantillas • Riesgo de importar información obsoleta sin una estructura adecuada		• Depurar y limpiar los datos antes de migrarlos

Nota. Elaboración propia a partir de las notas de campo de las entrevistas. El contenido se presenta parafraseado.

Anexo D

Diagramas AS-IS y TO-BE

Mapa de proceso AS-IS para la gestión de búsqueda, validación y selección de auditores en la Unidad Técnica de Inspección de ICONTEC



Mapa de proceso TO-BE para la gestión de búsqueda, validación y selección de auditores en la Unidad Técnica de Inspección de ICONTEC

