



Personería de Bogotá, D. C. Al servicio de la ciudad 	GUÍA PARA ABORDAR OPORTUNIDADES	Código: 01-GU-06	
		Versión: 1	Página: 1 de 11
		Vigente desde: 28-12-2020	


CONTROL DE CAMBIOS		
VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
1	28 – 12 – 2020	Versión inicial del documento

Elaboró	Revisó	Aprobó
María Eugenia Tovar Rojas Contratista Dirección de Planeación	German Uriel Rojas Dirección de Planeación	Germán Uriel Rojas Director de Planeación

Personería de Bogotá, D. C. Al servicio de la ciudad 	GUÍA PARA ABORDAR OPORTUNIDADES	Código: 01-GU-06	
		Versión: 1	Página: 2 de 11
		Vigente desde: 28-12-2020	

Contenido

1.OBJETIVO	3
2.ALCANCE	3
3. RESPONSABLES	3
4. DEFINICIONES	3
5. CONSIDERACIONES GENERALES	4
6. DESARROLLO	5
Metodología 1. Evaluación de Oportunidades	5
1. Identificación de la Oportunidades.....	5
2. Análisis de las Oportunidades	6
Metodología 2. Análisis CAME	8
1. Análisis DAFO O FODA.....	8
2. Tipos de Acciones	9
3. Elegir las acciones que se adapten mejor a nuestra estrategia	10
Anexos	11

	<p>GUÍA PARA ABORDAR OPORTUNIDADES</p>	Código: 01-GU-06	
		Versión: 1	Página: 3 de 11
		Vigente desde: 28-12-2020	

1.OBJETIVO

Establecer las metodologías para abordar oportunidades en el marco de la norma NTC ISO 9001:2015.

2.ALCANCE

Aplica a todos los procesos de la Personería de Bogotá, D. C. inicia con la identificación de la oportunidad (aspecto positivo) hasta el resultado de la evaluación de la oportunidad o la formulación de la estrategia.

3. RESPONSABLES

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, los siguientes roles son los responsables de la identificación y evaluación de las oportunidades según sea el caso, es decir si la oportunidad a evaluar es de gran impacto al más de un proceso lo debe realizar los responsables y si el impacto a tres procesos en adelante lo debe realizar la Alta Dirección con el Apoyo de la Dirección de Planeación y los referentes de gestión.

Responsables de Procesos y Sistemas de Gestión de calidad

Referentes de Gestión

Representante de la Alta Dirección

4. DEFINICIONES

Alta Dirección: Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.


Oportunidad: Según¹ la RAE una oportunidad, proviene del latín *opportunitas*, y hace referencia al momento o circunstancia oportunos o convenientes para algo.

Por² otra parte, para el enfoque de la ISO, **las oportunidades están ligadas al riesgo**, en este sentido, anteriormente, cuando nos referíamos a la posibilidad de que todos los riesgos puedan tener desviaciones positivas, implícitamente se denotó el potencial de cada desviación positiva para proporcionar una oportunidad.

Integrando la definición de la RAE con el enfoque de la ISO, podemos sintetizar que **las oportunidades pueden surgir como resultado de un evento favorable para lograr un resultado previsto**, cuando coincida apropiadamente el contexto, el espacio y el

¹ <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/03/como-abordar-riesgos-y-oportunidades-en-iso-9001/#:~:text=El%20significado%20de%20abordar%20tanto,cual%20abarca%20las%20actividades%20que>

² <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/03/como-abordar-riesgos-y-oportunidades-en-iso-9001/#:~:text=Por%20otra%20parte%2C%20para%20el,positiva%20para%20proporcionar%20una%20oportunidad.>

	GUÍA PARA ABORDAR OPORTUNIDADES	Código: 01-GU-06	
		Versión: 1	Página: 4 de 11
		Vigente desde: 28-12-2020	

tiempo, es por ello que no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

Por tanto las oportunidades de una entidad o empresa son una serie de factores positivos que se generan contexto externo y que, una vez son identificadas, pueden ser aprovechadas mediante una estrategia para obtener beneficios, algunas oportunidades, son, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización optimizar sus relaciones con sus partes interesadas, mejorar su Know how, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los desperdicios, mejorar la productividad, entre otras.

5. CONSIDERACIONES GENERALES


El Pensamiento basado en riesgos, define que, para ser conformes con los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, una organización o entidad necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Es así que, abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

Una desviación en los resultados esperados puede ser la consecuencia de cambios en el entorno operacional, decisiones políticas, falta de información, desconocimiento de información o una variedad de aspectos. La identificación de estos aspectos y sus impactos, en el desempeño de la organización y las acciones que se pueden identificar para evitar o reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia, son importantes para poder planificar de forma apropiada. Las desviaciones de los resultados esperados pueden ser positivos o negativos y la Alta Dirección debe decidir qué hacer a fin de evitar las desviaciones negativas y aprovechar las positivas.

A ³nivel estratégico, se pueden utilizar herramientas tales como el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) y el análisis de factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL). La Alta Dirección entre otras debe, promover el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos, por ejemplo, asegurando la interacción eficaz entre procesos, con un enfoque sistemático diseñado para lograr un flujo eficaz de entradas y salidas y la cooperación para abordar los riesgos y las oportunidades;

³ Guía de aplicación de la ISO 9001:2015

Personería de Bogotá, D. C. Al servicio de la ciudad 	GUÍA PARA ABORDAR OPORTUNIDADES	Código: 01-GU-06	
		Versión: 1	Página: 5 de 11
		Vigente desde: 28-12-2020	

El enfoque al cliente establece que la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose que se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.

El Capítulo 6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades numeral 6.1.1 establece que, al planificar el sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:

- a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr los resultados previstos
- b) aumentar los efectos deseables
- c) prevenir o reducir efectos no deseados

6. DESARROLLO

Revisando la misionalidad de la Personería de Bogotá, D. C. se observa que, es un organismo de control, los servicios que produce son únicos, no se presenta competencia interinstitucional, no vende servicios, los recursos son producto de las transferencias del Distrito Capital por lo que, la distribución del presupuesto para el rubro de funcionamiento lo establece la Secretaría Distrital de Hacienda así como , los recursos del presupuesto de inversión los cuales son asignados a la Entidad a través de proyectos de inversión para fortalecer los compromisos preestablecidos en el anteproyecto de presupuesto.

Metodología 1. Evaluación de Oportunidades


Teniendo en cuenta lo expuesto, la presente metodología para abordar las oportunidades alineado a los riesgos, se deben realizar las siguientes etapas.



Diagrama 1. Metodología para abordar oportunidades

1. Identificación de la Oportunidades

Se recomienda en esta etapa aplicar la identificación de los entornos internos y externos

Personería de Bogotá, D. C. Al servicio de la ciudad 	GUÍA PARA ABORDAR OPORTUNIDADES	Código: 01-GU-06	
		Versión: 1	Página: 6 de 11
		Vigente desde: 28-12-2020	

de la Entidad, generalmente se debe realizar al inicio de una nueva administración cuando se esté formulando el plan estratégico institucional para lo cual se requiere que cada proceso identifique las debilidades, fortalezas, amenazas y **oportunidades** y complementar con el análisis de los aspectos externos (político, económico, social, tecnológico y ambiental).

Este análisis hace parte de lo establecido en el Capítulo 4 de norma NTC-ISO 9001:2015 y se recomienda tener claro los demás aspectos del Contexto de la Organización (Entidad)



Diagrama 2 Componentes del Contexto

Esta información es el **insumo principal** para identificar la lista de posibles **oportunidades**.

2. Análisis de las Oportunidades

Una vez se tenga la lista de Oportunidades se propone realizar el análisis de las mismas bajo los siguientes criterios.

- a) Probabilidad de lograr la Oportunidad: Se recomienda usar el mismo criterio en el análisis de los riesgos, es decir

VALORACIÓN	Probabilidad
Raro	1
Improbable	2
Posible	3
Probable	4
Casi seguro	5

Tabla 1. Evaluación de la Probabilidad

- b) Nivel de ocurrencia: Se recomienda tener en cuenta estos criterios sin valoración solamente para analizar

Nivel de Ocurrencia
Alguna vez ocurrió
Nunca ha ocurrido
No ha ocurrido en los últimos 10 años
No ha ocurrido en los últimos 5 años
Ha ocurrido en los últimos 5 años
Ocurrió en el último año

Tabla 2. Evaluación de la frecuencia

- c) Beneficio: En este criterio se recomienda analizar aspectos establecidos por la Alta Dirección relacionados con lo que se espera lograr y establecerle el mismo valor. Por ejemplo:


CRITERIO	Valor
Nuevos servicios	5
Mayor Cobertura	5
Mejora en la satisfacción de requisitos aplicables	5
Mejora de los procesos internos del SGC	5
Mejora de la reputación o imagen de la Entidad	5
Beneficios Presupuestales	5

Tabla 3. Posibles Beneficios

- d) Factor de oportunidad: Es el producto de multiplicar la probabilidad por el beneficio y el resultado debe arrojar el siguiente resultado.

CRITERIO	Valor
No hay oportunidad	5
Oportunidad muy baja	10
Oportunidad Media	15
Oportunidad Alta	20
Oportunidad Muy Alta	25

Tabla 4. Factor de Oportunidad

	<p>GUÍA PARA ABORDAR OPORTUNIDADES</p>	Código: 01-GU-06	
		Versión: 1	Página: 8 de 11
		Vigente desde: 28-12-2020	

En esta fase se propone eliminar las oportunidades que se encuentran en la zona amarilla y roja y a las verdes se les realiza tratamiento y se vuelve a valorar.

Para lo anterior se anexa el formato para documentar como se abordan las oportunidades y cuales explorar o llevar a cabo.

Metodología 2. Análisis CAME

El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore).

Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis DAFO (ver aquí detalles sobre el DAFO). De esta forma, el Análisis DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y en Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO.

Pasos para realizar un Análisis CAME


1. Análisis DAFO O FODA

- a) Una vez formulado el Plan Estratégico Institucional PEI identificamos los objetivos estratégicos que queremos alcanzar lo cual nos ayudará a priorizar las acciones a tomar en los siguientes pasos. Sin embargo, esta metodología se puede utilizar para abordar oportunidades identificadas en los objetivos de los otros planes estratégicos del Decreto 612 de 2018.
- b) Realizar un Análisis DAFO para obtener un diagnóstico de situación con los aspectos a considerar.

El análisis DAFO es una técnica indispensable para analizar y poner de relieve la situación actual de tu negocio, y poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas. Es una herramienta habitual tanto en un plan estratégico como en un plan de negocio o un estudio de mercado.

Mediante un análisis del entorno externo y las características internas (DOFA), esta herramienta permite obtener una representación gráfica de:

1. **Debilidades:** Constituyen los aspectos negativos limitadores de la capacidad de desarrollo del proceso.
2. **Amenazas:** Son todos aquellos factores externos que pueden llegar a impedir la ejecución los objetivos o poner en peligro la viabilidad de las actividades.
3. **Oportunidades:** Son factores externos positivos que podrían favorecer el desarrollo de los objetivos y actividades institucionales y las cuales podrían desarrollar o brindar la posibilidad de implantar mejoras.

	<p style="text-align: center;">GUÍA PARA ABORDAR OPORTUNIDADES</p>	Código: 01-GU-06	
		Versión: 1	Página: 9 de 11
		Vigente desde: 28-12-2020	

4. **Fortalezas:** Son los aspectos internos positivos del proceso que agregan

¿Cómo realizar un análisis DAFO?

El análisis DAFO es presentado en forma de matriz 2x2, de manera que cada uno de los elementos analizados sean visualizados fácilmente.

Pasos para el Análisis interno vs Análisis externo:

1. Registrar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas del objetivo estratégico teniendo en cuenta el o los procesos que van a gestionar el objetivo.
2. Establecer un criterio de impacto para calificar cada uno de los aspectos negativos y positivos (DOFA) identificados, con el propósito de poder definir un nivel de prioridad. Esto es, seleccionar cuáles de ellas son más importantes (por ejemplo, seleccionando las que más relevantes sean según su impacto y probabilidad).
3. Una vez evaluadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, ordenar cada una de acuerdo al nivel de impacto, es decir la mas impactante primero y así sucesivamente.
4. Realizar el cruce de variables analizando Fortalezas Vs Oportunidades generando una estrategia para potencializar, así mismo, cruzar las variables Debilidades Vs Amenazas.
5. Ahora que hemos decidido sobre qué aspectos vamos a actuar, realizaremos el Análisis CAME. Para ello cogemos cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades seleccionadas previamente, y les asociamos acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas, según aplique en cada caso (ver apartado siguiente).
6. Por último, sólo queda formular acciones o y realizar un seguimiento de ellas para comprobar que se cumplen nuestros objetivos iniciales.

2. Tipos de Acciones

Frecuentemente el Análisis DAFO se usa para conocer la situación concreta de una empresa, organización, ente, persona, etc. Este análisis se puede usar en casi cualquier situación, y sirve para obtener una visión general de lo que sucede, y a partir de ahí poder tomar decisiones. De esta forma, tras realizar la matriz DAFO, obtendremos nuestras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Una vez obtenidos estos aspectos, llega el turno de usar el Análisis CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Estas son las pautas para actuar en cada uno de los aspectos identificados en la matriz DAFO:



Diagrama 3. Metodología CAME

De forma detallada, debemos definir acciones para:

Corregir las debilidades: Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello debemos tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de afectarnos negativamente.

Afrontar las amenazas: Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello debemos tomar medidas para responder a cada una de ellas (evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca...). Ver Matriz de Riesgos.

Mantener las fortalezas: Tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas. El objetivo es mantener nuestros puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.

Explorar/Explotar las oportunidades: Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

3. Elegir las acciones que se adapten mejor a nuestra estrategia

Los tipos de acciones señalados anteriormente, deben ser coherentes con la estrategia de la organización.

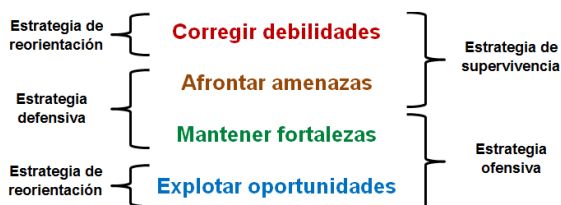



Diagrama 4. Acciones CAME

Normalmente las estrategias se pueden enmarcar en uno de estos grupos:

Estrategias Defensivas (A y F): Buscan evitar que empeore nuestra situación actual

	GUÍA PARA ABORDAR OPORTUNIDADES	Código: 01-GU-06	
		Versión: 1	Página: 11 de 11
		Vigente desde: 28-12-2020	

(evitar perder cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.

Estrategias Ofensivas (F y O): Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.

Estrategias de reorientación (D y O): Busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.

Estrategia de supervivencia (D y A): Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.

El siguiente esquema se puede utilizar para registrar la información, implementar acciones **PARA ABORDAR LAS OPORTUNIDADES identificadas como Ofensivas y de Reorientación** a las cuales se les debe realizar seguimiento cuatrimestralmente en las mismas fechas que se realiza al mapa de riesgos institucional.

DAFO O FODA	Fortalezas		Impacto	Debilidades		Impacto		
	F1			D1				
	F2			D2				
Oportunidades		Impacto	Estratégicas Ofensivas		Impacto	Estratégicas de Reorientación		Impacto
O1			E1			E1		
O2			E2			E2		
Amenazas		Impacto	Estratégicas Defensivas		Impacto	Estratégicas de Supervivencia		Impacto
A1			E1			E1		
A2			E2			E2		

Tabla 5. Matriz DAFO

Anexos

[Formato DE – FR – 29 Matriz Oportunidades](#)