

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD,
SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y CENTROS DE CONTACTO CON EL CLIENTE,
REGIÓN ESPAÑA & LATAM EN UNA MULTINACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

MÓNICA PIEDAD ZORRO MOLANO

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DIRECTOR

MARÍA JIMENA ARIAS NIÑO

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS MBA Y MAGISTER
EN GERENCIA Y PRACTICA DEL DESARROLLO MDP

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

FACULTAD DE INGENIERÍAS

MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

BOGOTÁ D.C.

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. mayo de 2022

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada Garcia-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macias Rodríguez

Decano Facultad de Ingenierías

Dra. Naliny Patricia Guerra Prieto

Director Programa

Ing. Naliny Patricia Guerra Prieto

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

AGRADECIMIENTOS

A Dios. A mi Familia y mis ángeles en el cielo. A las Directivas de la Empresa, a las Directivas de la Universidad, a mi Directora de proyecto quien me orientó para poder culminar con éxito este proyecto. A Todos los que me alentaron en el proceso y en especial a mí por el esfuerzo, constancia y dedicación.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Pregunta de investigación	18
1.3 Justificación	18
1.4 Antecedentes	21
1.5 Objetivos	23
<i>1.5.1 Objetivo General</i>	23
<i>1.5.2 Objetivos Específicos</i>	23
1.6 Alcance de la investigación	24
1.7 Limitaciones de la investigación	24
2. MARCO REFERENCIAL	25
2.1 Marco teórico	25
<i>2.1.1 Evolución del concepto de calidad</i>	25
<i>2.1.2 Sistemas de Gestión</i>	28
<i>2.1.3 Gestión de Calidad</i>	31
<i>2.1.4 Gestión por procesos</i>	37
<i>2.1.5 Ciclo Deming PHVA</i>	39
<i>2.1.6 Sistemas de Gestión Integrados</i>	42
<i>2.1.7 Beneficio de la integración de normas</i>	43
<i>2.1.8 Metodología de integración Estructura de Alto Nivel</i>	45
<i>2.1.9 Plan de Mejora</i>	46
2.2 Marco normativo	49
<i>2.2.1 ISO 9001</i>	49
<i>2.2.2 ISO 27001</i>	53
<i>2.2.3 ISO 18295-1</i>	55
3. METODOLOGÍA	59
3.1 Tipo de metodología	59

3.2 Alcance	61
3.3 Contexto de la investigación	62
3.4 Técnicas e instrumentos	62
3.5 Categorías de análisis	66
3.5.1 Contexto de la organización	66
3.5.2 Liderazgo	66
3.5.3 Planificación	67
3.5.4 Apoyo	68
3.5.5 Operación	68
3.5.6 Evaluación de desempeño	68
3.5.7 Mejora	69
3.7 Análisis y procesamiento de la información	69
4. RESULTADOS	71
4.1. Nivel de conformidad de las normas de Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Requisitos Centros de Contacto con el Cliente	73
4.1.1. Nivel de conformidad de la norma del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)	73
4.1.2. Nivel de conformidad de la norma del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001:2013)	84
4.1.3. Nivel de conformidad de la norma Requisitos para Centro de Contacto con el Cliente (ISO 18295-1:2017)	94
4.1.4. Comparación de la conformidad de las tres normas	101
4.2. Viabilidad de la integración de las normas de Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Requisitos Centros de Contacto con el Cliente	103
4.3. Formular las acciones de mejora para la integración de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Centro de contacto con el Cliente	115
5.CONCLUSIONES	135
5.1 Recomendaciones	138
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	147

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Países certificados ISO 9001, ISO 27001 e ISO 18295-1 Región España & Latam	16
Figura 2. Evolución Histórica de la Calidad	26
Figura 3. Historia de la norma ISO 9001	50
Figura 4. Estructura de la norma ISO 18295-1	56
Figura 5. Operacionalización de variables	63
Figura 6. Criterios de evaluación de conformidad de requisitos ISO 27001 SoA	65
Figura 7. Estructura de Alto Nivel y Requisitos de Análisis	72
Figura 8. Estado para la calificación de los requisitos en las normas	72
Figura 9. Conformidad de la norma ISO 9001:2015	74
Figura 10. Conformidad de la norma ISO 9001:2015 - Ciclo Planear	75
Figura 11. Conformidad de la norma ISO 9001:2015 - Ciclo Hacer	78
Figura 12. Conformidad de la norma ISO 9001:2015 - Ciclo Verificar	83
Figura 13. Conformidad de la norma ISO 9001:2015 - Ciclo Actuar	84
Figura 14. Conformidad de la norma ISO 27001:2013	85
Figura 15. Conformidad de la norma ISO 27001:2013 - Ciclo Planear	87
Figura 16. Conformidad de la norma ISO 27001:2013 - Ciclo Hacer	89
Figura 17. Conformidad de la norma ISO 27001:2013 - Ciclo Verificar	91
Figura 18. Conformidad de la norma ISO 27001:2013 - Ciclo Actuar	92
Figura 19. Conformidad de controles norma ISO 27001:2013	93
Figura 20. Conformidad en la norma ISO 18295-1:2017	94
Figura 21. Conformidad de la norma ISO 18295-1:2017 - Ciclo Planear	95
Figura 22. Conformidad de la norma ISO 18295-1:2017 - Ciclo Hacer	98
Figura 23. Conformidad de la norma ISO 18295-1:2017 - Ciclo Verificar	100
Figura 24. Conformidad de la norma ISO 18295-1:2017 - Ciclo Actuar	101
Figura 25. Comparación de la conformidad de las normas	102
Figura 26. Conformidad de las normas en el Ciclo PHVA	102
Figura 27. Consolidado de la conformidad en el Ciclo PHVA	103
Figura 28. Consideraciones de integración de los requisitos	104
Figura 29. Grado de integración de los requisitos	105

Figura 30. Resultado intervalo de integración de las normas	105
Figura 31. Viabilidad de integración de las normas	106
Figura 32. Requisitos para integrar de acuerdo con la HLS y el Ciclo PHVA	106
Figura 33. Requisitos integrables conformes	107
Figura 34. Requisitos integrables con conformidad parcial	109
Figura 35. Requisitos integrables no conformes	111
Figura 36. Requisitos de las normas 9001, 27001 y 18295-1 desde el Ciclo PHVA para la integración	113
Figura 37. Resumen de requisitos integrables no conformes	115
Figura 38. Procesos de la Empresa de Telecomunicaciones	116
Figura 39. Mapa de Procesos Empresa Telecomunicaciones	117
Figura 40. Requisitos integrables no conformes vs cantidad de Procesos que impacta	117
Figura 41. Esquema análisis de causas	119
Figura 42. Plan de Mejora para la Integración de las Normas - Actividades	124

RESUMEN

Los Sistemas Integrados de Gestión constituyen una apuesta para favorecer a las empresas en la ejecución de recursos y de actividades, al tiempo que cumplen con los estándares y los objetivos establecidos en la estrategia organizacional. La presente investigación tiene como propósito formular un Plan de Mejora para la Integración de las normas ISO 9001:2015 del Sistema de Gestión de Calidad, ISO 27001:2013 del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información e ISO 18295-1:2017 de Centros de Contacto con el Cliente, de la Región España & Latam en una Empresa Multinacional de Telecomunicaciones. Para ello se ha llevado a cabo un diseño metodológico que parte del diagnóstico de la conformidad de los requisitos de cada una de las tres normas, se realiza un análisis de viabilidad de la integración a partir de los requisitos comunes y homólogos, de cuyos resultados se desprende el plan de actividades propuesto para alcanzar un grado óptimo de integración. Los resultados arrojan un nivel de viabilidad en la integración del 70,49% de los requisitos, con lo que se obtiene un grado de integración Medio-Alto. A partir de ello se ha formulado un Plan de Mejora para la Integración de las normas con el que se contribuye a la Empresa objeto de estudio lograr la integración de las normas cuando sea implementadas las acciones planteadas.

Palabras clave: Ciclo Mejora Continua, PHVA, Gestión integrada, Integración, Requisitos de norma, Norma ISO 9001, Norma ISO 27001, Norma ISO 18295-1, Plan de Mejora, Telecomunicaciones

INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado de una investigación llevada a cabo con una Empresa Multinacional de Telecomunicaciones con sedes en la Región España & Latam, conformada por los países: España, Colombia, Chile, Perú, México, Guatemala y El Salvador. El propósito de este estudio ha sido formular una propuesta de un Plan de Mejora para la Integración de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Centros de Contacto con el Cliente, en los países donde se encuentra certificadas las tres normas, por lo cual se exceptúan Chile, Perú y El Salvador, ya que en estos países no cuentan con la norma ISO 27001:2013 implementada.

Para ello, se ha llevado a cabo una serie de procesos que se plasman en el desarrollo de los capítulos de este documento, partiendo del planteamiento del problema en el que se exponen las principales consideraciones e intereses para desarrollar la presente investigación. En el primer capítulo se expone el contexto del que parte el estudio, tomando como referente no solo el problema específico en el que se encuentra la Empresa, sino también otros escenarios expuestos en investigaciones similares que retratan la importancia de un estudio como este, siendo el principal elemento la mejora con el propósito de integrar tres normas, una de ellas poco se ha abordado bajo esta perspectiva de análisis.

En el segundo y en el tercer capítulo se presentan los referentes de tipo teórico y metodológico sobre los que se sustenta esta investigación. En el desarrollo de estos capítulos se hace explícita la comprensión sobre, por ejemplo, cada una de las normas que se integran al estudio y sobre cómo estas operan en el marco analítico que se ha pretendido. Es decir, el capítulo teórico y metodológico se desarrollan como el marco de comprensión sobre el cual se determina el grado de conformidad de los requisitos que hacen parte de cada una de las normas y, así mismo, la integración del Sistema de Gestión que presenta la Empresa tras el análisis de la conformidad de los requisitos.

El cuarto capítulo presenta los resultados de la investigación, tomando como insumo principal los Anexos, que contiene las diferentes matrices utilizadas para el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. En este caso se trata de la caracterización de los requisitos conformes a partir de una categorización basada en el tipo de requisitos ya sea comunes, homólogos, específicos homologables y específicos que hacen parte del análisis.

Una vez se presenta la parte diagnóstica que corresponde con el primer objetivo específico, se lleva a cabo el análisis de viabilidad de integración de las normas según los aciertos en la conformidad de los requisitos. Tras este análisis se presentan algunas de las causas consideradas para comprender la raíz de los problemas o de las dificultades que han impedido la integración de las normas; expuestas tales razones, se presenta un Plan de Mejora, que busca lograr la integración en un Sistema de Gestión una vez sean implementadas por la organización.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La presente investigación conoce en la actualidad que existe una Empresa Multinacional de Telecomunicaciones con sedes en la Región España & Latam, la cual actualmente se encuentra certificada en las normas ISO 9001, ISO 27001 e ISO 18295-1 en los países España, Colombia, México y El Salvador. Debido a que la implementación de un Sistema de Gestión es bastante exigente, riguroso y dado que se trata de un sistema hasta cierto punto rígido (Alfonso y Soto, 2017), puede limitar la toma de algunas decisiones de carácter técnico, administrativo e incluso comercial. En otras palabras, para que una empresa reciba una certificación debe acreditar el cumplimiento detallado de diferentes etapas, la documentación de los procesos, la adopción de políticas y el involucramiento de todos los empleados, desde el nivel estratégico, como directivo y operativo (Martínez, García, y Guerrero, 2018), sin embargo a nivel empresarial, se desconoce o no se tiene información acerca de por qué hasta la fecha no se ha logrado la integración de las normas indicadas, que permita evidenciar además del estado actual en cada norma, también conocer, en especial cómo aunar esfuerzos para aprovechar los recursos aplicables actuales, sobre todo en abanderar la importancia de la seguridad de la información en las empresas del sector de telecomunicaciones, con el fin de incrementar y mejorar la relación con el cliente, optimizar los procesos y diferenciarse de la competencia, que permitan asegurar el éxito de la organización y mantenerse a largo plazo, con el fin de fortalecer la gestión por procesos, que permita a la alta gerencia, tomar decisiones estratégicas y garantizar el alcance de las metas corporativas propuestas en la vigencia.

Los Sistemas de Gestión se han convertido en una herramienta, pero también en una opción para que organizaciones de diferente naturaleza puedan adaptarse a los cambios que representa un entorno cada vez más globalizado. Particularmente, para el caso de las empresas, los Sistemas de Gestión contribuyen en la forma en que estas se adaptan estratégicamente a los cambios en las condiciones de su desempeño; dichos cambios pueden derivar de situaciones asociadas a factores económicos, políticos o a los avances tecnológicos que cada vez más generan nuevos desafíos y nuevas oportunidades para las organizaciones. En esta misma lógica, las empresas se encuentran ante la necesidad de plantear soluciones a las nuevas demandas que emanan de las partes

interesadas tales como proveedores, clientes, accionistas, comunidades, sindicatos y otras que se convierten en factores que determinan también el tipo de acciones que debe considerar una organización.

Es allí, donde los Sistemas Integrados de Gestión se convierten en una de las opciones más viables para poder garantizar un cubrimiento efectivo de todos los flancos en los que pueda tener algún tipo de proceso o actividad cada una de las organizaciones, pues en estos, se integra la normatividad de estándares internacionales asociadas a los temas relativos a calidad, medio ambiente, seguridad de la información, entre otros. Un Sistema Integrado de Gestión permite generar ventajas empresariales que incentivan al éxito organizacional y promueven criterios de funcionamiento de alto nivel (Duque, 2017). En la actualidad esta se ha asumido como una tendencia de aquellas organizaciones que se caracterizan por la promoción de prácticas de excelencia que buscan generar cierto grado de influencia en los entornos competitivos en los que se desenvuelven (León, 2018).

Ahora bien, estas consideraciones de tipo teórico encuentran un escenario idóneo en el campo específico de las BPO o empresas que ofrecen los servicios de externalización de procesos. Un estudio de Frost & Sullivan citado por Connect Américas (2020) revela que para las 2019 empresas asociadas a este tipo de servicios en América Latina como los contact center alcanzaron un ingreso en la región de poco más de 500 mil millones de dólares. Según Connect Américas América Latina es una de las principales regiones para la oferta de servicios tercerizados, teniendo como clientes principales a algunas empresas de Estados Unidos y Canadá. Asimismo, en el caso colombiano las exportaciones de este tipo de servicios han venido presentando un aumento particularmente en el contexto de Pandemia en el que en la atención a clientes predominaron los mecanismos remotos. Se estimó que durante el 2021 este sector aumentó sus ingresos en aproximadamente mil quinientos millones de dólares, siendo una industria que se estima en el país en alrededor de los 25 mil millones de dólares (Estrada, 2022). Por lo tanto, pensar en estos términos una propuesta de mejora para una empresa del sector es revisar la importancia que tiene alcanzar un grado de competitividad suficiente para aprovechar los beneficios que desprenden de un periodo en el que las BPO se proyectan en un constante crecimiento.

Es así como esta investigación se proyecta en función de analizar las condiciones en que las que se proponga un Plan de Mejora para Integrar las normas que certifican la Gestión de la Calidad, la Seguridad de la Información y los Requisitos para Centro de Contacto con los Clientes.

Se ha tomado como caso de estudio una Empresa Multinacional de Telecomunicaciones de la Región de España y Latinoamérica con sedes en los países de España, Colombia, México y Guatemala (en adelante Empresa), la cual es considerada como uno de los operadores líderes para la interacción entre el cliente y la gestión del proceso en el mundo. Es una empresa que lleva más de 30 años operando a nivel mundial, gracias a lo cual se ha posicionado entre los clientes para acceder al servicio de externalización de servicios (en actividades de Servicios de Contact Center, Back Office y BPO para la tercerización de procesos de negocio, asociados a dichos servicios prestados a clientes y orientados a la atención, fidelización, asistencia técnica, Gestión Inteligente de procesos, Consultoría, Venta, Implantación y Mantenimiento de Soluciones de tecnologías de la información y gestión de documentos), a través de cualquier canal o medio, telemático o físico.

De manera preliminar se ha podido determinar que la Empresa se ha certificado en la norma ISO 9001 de Sistema de Gestión de la Calidad desde el año 2005 en todos los países, en la norma ISO 27001 de Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información desde el año 2012 en los países de España, Colombia, México y Guatemala, para el caso de los países Chile, Perú y El Salvador aún no se ha implementado ni certificado la norma ISO 27001, y en la norma ISO 18295-1 de Requisitos para los Centros de Contacto con el Cliente, para todos los países a partir del año 2021. Probablemente por su separación temporal al momento de ser implantadas las normas y por otras razones aún desconocidas, cada una de estas normas ha sido ejecutada de forma separada; es decir, son normas que, aunque operan al mismo tiempo en la Empresa, lo hacen sin puntos de integración. Derivado de ello, la Empresa se enfrenta a oportunidades de mejora por la falta de actualización en los procesos, eventualmente desconocimiento de factores del entorno organizacional, así mismo ha llevado a discusiones respecto de la integración del Sistema de Gestión, generando problemas que deben ser detectados, analizados y superados.

Para el caso de la norma ISO 27001 de Gestión de Seguridad de la Información no se ha integrado en relación con los requisitos del Anexo A de la propia norma a los procesos que aplica, en los que se contemplan elementos asociados a los controles de seguridad que deben ser implementados y que son de obligatorio cumplimiento. Como esto, en cuanto a la aplicación de las normas, se ha establecido que la declaración de aplicabilidad no logra un grado de suficiencia de aquellos requisitos que no sólo ponen en marcha el Sistema de Gestión o los requisitos relacionados, sino que permiten el aseguramiento, la confidencialidad, disponibilidad e integridad

de la información y, en general, la entereza de los procesos tanto a nivel de cada norma como en la integración de las tres normas que hacen parte de este estudio.

Figura 1.

Países certificados ISO 9001, ISO 27001 e ISO 18295-1 Región España & Latam

REGIÓN	PAÍS	SGC ISO 9001	SGSI ISO 27001	CCC ISO 18295-1
España	España	✓	✓	✓
Sur América	Colombia	✓	✓	✓
	Perú	✓		✓
	Chile	✓		✓
Centro América	México	✓	✓	✓
	Guatemala	✓	✓	✓
	El Salvador	✓		✓

Nota. La figura representa la información por norma certificada en cada país. Tomado de: Empresa Telecomunicaciones (2021).

Como han reconocido investigaciones, tal como la de Rodríguez y Pedraza (2017), que los Sistemas Integrados de Gestión permean no sólo los procesos específicos de una organización, sino que también motivan a las personas responsables de estos para que adopten una actitud y una perspectiva en torno a su trabajo basada en el compromiso. De esta manera la figura de colaborador que recae cada vez más sobre los trabajadores se potencia en función de dar cumplimiento a una serie de requisitos de calidad del producto y del servicio para satisfacer cada vez de mejor manera a los clientes y demás partes interesadas.

En términos generales algunas dificultades se han identificado en torno a la implementación de Sistemas Integrados de Gestión; por ejemplo, la redundancia en las actividades o la falta de coordinación en el abordaje de un asunto particular por diferentes responsables. Se ha

considerado que existen algunas dificultades para seleccionar un modelo que integre la gestión de diferentes componentes a nivel organizacional y que permita la cohesión de los procesos, razón por la que en algunas ocasiones las empresas prefieren simplemente llevar a cabo una gestión de manera fragmentada, pudiendo esto conducir al fracaso de su Sistema de Gestión (Rodríguez y Pedraza, 2017).

Otra de las problemáticas identificadas es la proliferación de estándares en los Sistemas de Gestión, ya que su selección y posterior proceso de implementación que, en ocasiones, resulta darse de manera individualizada puede convertirse en un verdadero problema para las organizaciones. Las particularidades de cada Sistema de Gestión pueden dificultar la interacción de uno con otro (Rodríguez y Pedraza, 2017), pero es allí justamente donde emerge la importancia de establecer acciones que conduzcan a que su integración pueda darse en condiciones de sinergia. Es decir, el reto ante estas dificultades se traduce en poder determinar un plan y de generación de procesos, sobre la base de la integración de las normas, que garanticen una integración efectiva de requisitos técnicos como también de la estructura de las organizaciones para que las particularidades de cada uno de estos se conviertan en motores de éxito en una empresa.

Algunas de las problemáticas mencionadas se han hecho latentes en la Empresa; por medio del procedimiento de auditoría tanto interna como externa, previamente llevada a cabo, se ha logrado determinar una inadecuada gestión de los requisitos de cada norma, lo que dificulta medir, controlar y mejorar las normas y los Sistemas de Gestión, teniendo como consecuencia una débil o nula integración de los requisitos de cada norma para que el funcionamiento de la Empresa asegure con mayor efectividad el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, tal dificultad puede ser sólo de procedimiento, pues en la literatura relacionada se ha afirmado también que el potencial de sinergia entre los diferentes Sistemas de Gestión radica en la similitud de sus estructuras y de los criterios con los que puede llegar a unificarse el funcionamiento de las organizaciones (León, 2018). Si bien cada sistema puede poseer características particulares, también se reconocen por los requisitos en común que sirven de base para estructurar Sistemas Integrados de Gestión con los cuales pueda aprovecharse de mejor manera el esfuerzo, los costos y los tiempos de una organización en pro de contribuir al mejoramiento de su eficiencia (Zambrano, 2021).

En el marco de este contexto en el que se identifican las diferentes problemáticas, pero también en el que se definen las oportunidades de integrar los requisitos de cada norma, la presente

investigación se ha planteado proponer un Plan de Mejora para Integrar las normas del Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Requisitos para los Centros de Contacto con el Cliente, en una Empresa Multinacional de Telecomunicaciones en la Región España & Latam, tomando como referente las normas ISO 9001, ISO 27001 e ISO 18295-1. Para el desarrollo de la investigación se tiene como punto de partida un diagnóstico de la empresa por medio del cual se identificará el nivel de conformidad de las diferentes normas implementadas y certificadas, se establece la viabilidad de la integración y, finalmente, a partir de un análisis se formula un Plan de Mejora para Integrar las normas en la Empresa.

1.2 Pregunta de investigación

Teniendo como horizonte de estudio la formulación de una propuesta de la integración de las normas para la Empresa Multinacional de Telecomunicaciones en la Región España & Latam y considerando las formulaciones académicas identificadas en la literatura, la pregunta que guía la investigación es: ¿Cómo realizar la integración de las normas de Calidad, de Seguridad de la Información y de Centros de Contacto con el Cliente en una Multinacional de Telecomunicaciones en la Región España & Latam?

1.3 Justificación

Los estándares de las normas ISO, reconocidos y aceptados a nivel mundial por su relación con la gestión efectiva de los procesos han sido actualizados durante la última década (Alzate, 2017). Como se ha mencionado, ello deriva justamente de los cambios a nivel global que se han dado en el panorama económico y tecnológico. En estas circunstancias la pertinencia de este estudio radica principalmente en la posibilidad de contribuir a una Empresa Multinacional de Telecomunicaciones, en la actualización de sus procesos y de su funcionamiento sobre la base de la propuesta de un Plan de Mejora que integre los requisitos de las normas ISO 9001, ISO 27001 e ISO 18295-1.

En concreto se trata de una empresa que funciona bajo la lógica de externalización de procesos (BPO por sus siglas en inglés) que cubre la región de España y Latinoamérica. En un contexto en el que, en efecto, la actualización de las normas de gestión constituye un referente permanente para

aquellas organizaciones que buscan mejorar sus procesos y situarse con más fuerza en materia de las ventajas competitivas respecto de sus sectores específicos, pensar en la adecuación de las normas para un sistema de gestión desde una perspectiva integrada resulta mucho más que pertinente.

En materia propiamente del campo de conocimiento en el que se ha inscrito esta investigación, la gerencia integral de la calidad y la productividad de las organizaciones, se ha detectado que existe un vacío en el desarrollo de investigaciones recientes. Bien es cierto que el tema sobre los sistemas de gestión y la integración de las normas se ha expuesto la importancia de que se dé de forma progresiva según las necesidades de cada organización (León, 2018, Zambrano 2021), como también se ha identificado algunas oportunidades para definir planes de mejora basados tanto en la perspectiva PHVA (Duque, 2017) o en la existencia de estructuras de alto nivel (Rodríguez y Pedraza, 2017), no necesariamente todo está dicho.

De forma particular, una de las principales atenciones que refleja esta investigación en materia de contribución es la posibilidad lograda de incluir en la perspectiva del Plan de Mejora para la integración de las normas, la norma referente a la ISO 18295-1 Requisitos para los Centros de Contacto con el Cliente, la cual no ha sido abordada ni identificada en investigaciones con propósitos similares al de este estudio. Por lo tanto, uno de los principales aportes de este estudio tiene que ver con la posibilidad de formular a futuro propuestas de integración que vinculen las diferentes normas en las diferentes áreas que a la actualidad existen. Ello, por supuesto, se enmarca también en un propósito mucho mayor que, en última instancia, tiene que ver con el diseño del Plan de Mejora para este estudio a partir de la integración de las normas de Calidad, de Seguridad de la Información y de Centros de Contacto con el Cliente.

Para llegar al momento de la formulación del plan es preciso identificar los procesos de la organización que requieren de algún tipo de mejora según los requisitos de cada norma. Por lo cual, otra de las características que se asocian con la pertinencia de esta investigación es poder reconocer sobre la base de una situación específica cuáles serán las oportunidades efectivas la integración de las normas. Es decir, la investigación no sólo contribuye en la formulación de una propuesta, sino que también lo hace en la elaboración de un diagnóstico sustentado en conocer la conformidad de las normas de Calidad, de Seguridad de la Información y de Requisitos para Centros de Contacto con el Cliente.

Además, en el proceso intermedio, entre el diagnóstico y la propuesta, se genera un ejercicio analítico que contribuye particularmente al campo disciplinar de la Maestría, esta investigación, se enmarca en la importancia académica de la línea de investigación del programa “Gestión y Competitividad”, cuyo núcleo temático es el mejoramiento de la calidad y la productividad en las organizaciones, el tema a desarrollar está alineado con el área, campo y línea de investigación del programa académico, a partir de un ejercicio de reflexión en el que se contrasta la teoría con una situación práctica.

Producto de ello se formula el Plan de Mejora para Integrar las normas, siendo esta una apuesta que deriva desde el campo teórico para validarse eventualmente en una situación concreta de la realidad. Quiere decir, que la pertinencia es también de tipo teórico, en tanto se reflexionará sobre la forma en que algunos planteamientos teóricos se sustentan alrededor de los Sistemas de Gestión y tienen cabida en el contexto específico en el que se lleva a cabo esta investigación.

Teniendo en cuenta las problemáticas específicas en el contexto de la Empresa (normas operativizadas de forma separada, problemas en la actualización de los procesos, desconocimiento del entorno organizacional de manera integrada, falta de cumplimiento de algunos requisitos en cada norma, entre otras), la investigación se convierte en una apuesta por superar un estado actual que no garantiza la mejor forma de cumplir con los objetivos trazados alrededor a cada una de las normas. Es decir, su aporte para la Empresa es central en tanto constituye un ejercicio de análisis pormenorizado, pero también de propuesta en torno a los hallazgos más problemáticos. Se considera que, al formular el Plan de Mejora para Integrar las normas, la empresa podrá, por ejemplo, proporcionar a los clientes en cada uno de los servicios que se satisfagan las necesidades de forma continua y proactiva de manera que supere sus expectativas.

Puede ser esta la base para un proceso de mejora permanente de la integración de normas, ya no sólo de las abordadas y que hacen parte de este estudio, sino de otras relacionadas de interés de la Empresa en integrar tales como las correspondientes a Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001, de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001, Calidad de los Servicios Tecnológicos ISO 20000, Responsabilidad Social ISO 26000, o de Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio ISO 22301. El Plan de Integración de las normas que se formule servirá de referente para hacerlo con otras normas, siendo esto la posibilidad de convertirse en ejemplo para cumplir con los requisitos comunes y homólogos acorde a la Estructura de Alto Nivel de la ISO. En caso de ser necesario podrá actualizarse el Plan y de esta forma se podrá mantener una única estructura que

sea fundamental para el cumplimiento de objetivos enfocados en la satisfacción del cliente. En consecuencia, se pretende hacer de esta investigación un aporte a la integración de las normas en la Empresa.

La base de esta propuesta es a partir de un ejercicio de análisis de conformidad e integración de los requisitos para identificar las brechas y los posibles requisitos a integrar en las tres normas, contribuyendo, además, en aplicar una Matriz de conformidad de requisitos de las normas y de comparación de requisitos para la integración. Determinando la viabilidad de la integración se podrá estandarizar y transversalizar la gestión por cada uno de los procesos. Valga aclarar que el alcance de esta investigación no es de implementación del Plan de Mejora para la Integración de las normas, sino únicamente la formulación por lo cual su aporte debe entenderse en una dimensión preliminar a la ejecución efectiva con la cual podría considerarse, en un futuro cercano, con algunas mejoras al Plan propiamente, en caso de ser necesario.

1.4 Antecedentes

La búsqueda de literatura académica sobre investigaciones relacionadas con la integración de los Sistemas de Gestión se ha desarrollado a partir de bases de datos como Google Académico, Scopus, Dialnet, ScienceDirect, Scielo y Redalyc. Las palabras claves que se han utilizado son: Sistemas de Gestión Integrados (Integrated Management Systems), Gestión Integral (Integral management), Sistemas Integrados (Integrated systems), Niveles de integración, Integration levels, Sistema de Gestión, Integración de normas en las empresas, Plan de Integración e Instrumentos de integración de los Sistemas de Gestión.

Los Sistemas de Gestión han sido el eje de análisis de diferentes investigaciones; universidades, organizaciones, estudios de verificación y documentos de corte teórico que hacen parte del acervo bibliográfico de estudios que se han desarrollado en este campo. Se ha establecido, por ejemplo, que la integración de normas en un Sistema de Gestión es más favorable cuando se da de manera progresiva y por etapas, siendo la base de todos los procesos de la gestión de la calidad; este tipo de procesos progresivos dependerá siempre de las necesidades y de las particularidades de cada organización, lo que lo convierte en un ejercicio de carácter intuitivo (León, 2018), dicho autor concluye que la implementación e integración es una decisión estratégica de las organizaciones que les trae grandes beneficios y les genera impactos importantes para

continuar con su expansión y crecimiento y para mantenerse competitivos en un mercado tan cambiante y exigente como el que estamos viendo hoy en día.

En otros casos se ha identificado la oportunidad de implementar un Sistema Integrado de Gestión a partir de procesos secuenciales como son: compromiso, estructuración, aplicación y mejora (Zambrano, 2021). Asimismo, investigaciones con metodología en revisión de literatura han determinado que un modelo de implementación de un Sistema Integrado de Gestión debe mantener principios relacionados con el enfoque en los procesos, la gestión de las relaciones con las partes interesadas y la búsqueda constante de mejora utilizando como perspectiva el PHVA (Duque, 2017).

Por una parte, se encuentra una metodología para la integración armónica, conforme con los requisitos normalizados, legales y reglamentarios vigentes, que se basa en el enfoque de procesos y el ciclo PHVA, concebida para ser aplicable a una organización, (Tamayo, 2015). Por otro lado, presenta un mecanismo de medición que tiene como propósito medir niveles de integración de los Sistemas de Gestión que permite tomar acciones pertinentes para aprovechar los beneficios que trae para las organizaciones el hecho de tener un Sistema Integrado (Bonilla y Martínez, 2016), también se encuentra un Modelo para la mejora de procesos en contribución a la Integración de Sistemas para la Gestión y mejora de los procesos con contribución a la integración de Sistemas normalizados en las cementeras cubanas orientado a integrar Sistemas de Gestión con fines de optimización de recursos, procesos, procedimientos que redundan en últimas en una mejora de competitividad de las organizaciones (Acuña et al., 2016).

Resultados de otra investigación indican la dificultad de implementar e integrar normas en estructuras organizativas que funcionan bajo lógicas administrativas mecanicistas; esto es, con relaciones jerárquicas rígidas y centralizadas, pues no facilitan la ejecución de algunas funciones. Sin embargo, ello constituye sólo un desafío más para la implementación de este tipo de sistemas, pues la búsqueda constante del cumplimiento de la misión y de la visión pueden convertirse en garantía de nuevos procesos que se adecúen con mayor facilidad (Acuña et al., 2016). En este sentido, también se ha determinado que la Estructura de Alto Nivel puede constituir un soporte para la gestión integrada que, como en el caso de lo indicado por (Rodríguez y Pedraza, 2017) que se concentra en las normas de calidad, de optimización de recursos y de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Finalmente, investigaciones como la de (Estrada, 2018) han establecido que para integrar normas, deben considerar entre sus formulaciones la introducción de temas considerados de gran relevancia para organizaciones de carácter tanto público como privado. Si bien esta investigación no contempla la integración de normas relacionadas con la Gestión Ambiental o la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, las pistas arrojadas por los antecedentes respecto de la integración de la gestión se convierten en un referente de probabilidades sobre los propósitos que se han planteado en este estudio. Incluso, reconociendo que no existen investigaciones que aborden la integración de la norma ISO 18295-1 de Requisitos para los Centros de Contacto con el Cliente, se asume como positiva la oportunidad de que sea esta investigación una de las que, eventualmente, se convierta en referente en cuanto a su integración en el Plan que espera formularse en el desarrollo puntual del proyecto.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un Plan de Mejora para la Integración de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Centros de Contacto con el Cliente, en la Región España & Latam en una Multinacional de Telecomunicaciones.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Especificar el nivel de cumplimiento de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Requisitos para Centros de Contacto con el Cliente, certificadas actualmente en la Región España & Latam en una Empresa Multinacional de Telecomunicaciones.
- Establecer la viabilidad de la integración y de relación de acuerdo con la información obtenida de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Requisitos para Centros de Contacto con el Cliente.
- Formular las acciones de mejora para el cierre de brechas hacia el cumplimiento de los requisitos para la integración de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y

Requisitos para Centros de Contacto con el Cliente, de la Región España & Latam en una Multinacional de Telecomunicaciones.

1.6 Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación se encuentra determinado por la propuesta del Plan de Mejora para la Integración de las normas, y no contempla la implementación ni la verificación de las acciones planteadas, aplica únicamente para los países certificados, por lo cual su aporte debe entenderse en una dimensión preliminar a la ejecución efectiva con la cual podría considerarse, en un futuro cercano, algunas mejoras al plan propiamente formulado, en caso de ser necesario.

La viabilidad del proyecto de investigación está determinada particularmente por el acceso a fuentes documentales primarias de investigación, que se han llevado a cabo en la Empresa. Por el vínculo que actualmente sostengo con la organización en la que se lleva a cabo el estudio, el acceso a este tipo de documentos es factible, como lo es el acceso a documentos que eventualmente puedan requerirse y que tengan que ver con el estudio. Valga aclarar que la consulta y uso de la información que allí está consignada es única exclusivamente en función de los resultados de la investigación, por lo tanto, se ciñe a los criterios de confidencialidad y consentimiento informado. Asimismo, en el uso de fuentes secundarias se respetará totalmente los derechos de propiedad sin incurrir en ningún tipo de plagio.

1.7 Limitaciones de la investigación

Como restricciones en la investigación se tiene el no poder posiblemente acceder a información clasificada en la empresa de tipo “Confidencial” y que se encuentre con restricción para acceder a la misma, acorde a lo establecido por la Empresa.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

2.1.1 Evolución del concepto de calidad

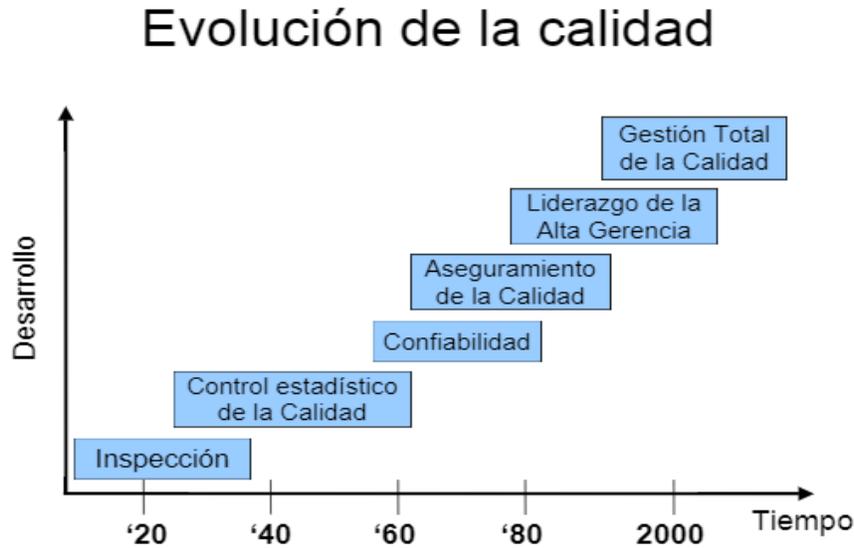
La calidad y todos los elementos que componen la estructura y funcionamiento operativo ideal de las empresas ha venido constituyéndose mediante la evolución propia del sistema en el mundo y todos aquellos elementos que se orientan a la mejora y por ende al éxito de las compañías. De acuerdo con esto, existen algunos autores que se han encargado de explicar y caracterizar la calidad de las empresas, incorporando elementos, que según ellos pueden llegar a aportar al fortalecimiento de los procesos de gestión de la calidad. Para autores como W. Edwards Deming la calidad tiene que ver con la posibilidad que tienen las empresas y los empleados para cumplir, sobrepasar las expectativas propias de los clientes, en términos de funcionabilidad, tiempo de vida y cumplimiento a necesidades existentes. Por su parte Joseph Juran menciona que la calidad en las empresas se puede observar cuando el producto final cumple, de manera adecuada, con los usos para los que fue creado. Finalmente Philip B. Crosby, plantea que la calidad está relacionada con el cumplimiento de algunos requisitos que integran normatividades y todos aquellos elementos que se deben tener en cuenta para producir y desarrollar un determinado producto (Hernández, Barrios y Martínez, 2018).

De acuerdo con la NTC ISO 9000:2015, una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor y el beneficio para el cliente (ISO, ICONTEC (2015).

Respecto a la Evolución histórica de la calidad se ha contado con el desarrollo que se muestra en la Figura 2:

Figura 2.

Evolución Histórica de la Calidad



Nota. La figura representa las diferentes conceptualizaciones y etapas de la Evolución de la Calidad. Tomado de Murillo, M. (2016).

Las diferentes conceptualizaciones se distinguen en las siguientes etapas y características principales:

1. Etapa Artesanal: Realizar las cosas a cualquier costo.
2. Etapa de la Industrialización: Realizar muchas cosas y muy de prisa sin importar la calidad.
3. Etapa de Control Final: No tiene importancia la cantidad de producto si no el cumplimiento de las necesidades del cliente.
4. Etapa de Control en Proceso: Los productos defectuosos, no solo se encuentran en la inspección final, sino que también eran provocados por la mala materia prima.
5. Etapa de Control en Diseño: Se tiene control del proceso con acciones preventivas que ya no dependen de la materia.
6. Mejora Continua: Se dirige hacia la excelencia conforme el tiempo (Esqueda, Marmolejo, De la Cruz y González, 2016).

El concepto o definición de calidad, como menciona Dahler (2019), parece pasar por alto su historicidad y las condiciones sociales en las que este ha operado en diferentes contextos. Una

enunciación que suele darse respecto de este concepto es que sirve como parámetro de acción para que las organizaciones definan las propiedades críticas que tiene un producto o un servicio según la satisfacción de los clientes y consumidores. Por supuesto, aunque esta definición se enmarca en un entorno económico que refiere a elementos como producto, consumidores o servicios, puede desestimar todo lo que ha implicado socialmente la calidad en el estilo de vida de las sociedades. A ese respecto se ha establecido una historicidad del concepto de calidad que vale la pena reconstruir brevemente para identificar las posibles dimensiones a las que este refiere. Dahler (2019) reconstruye la definición de este concepto desde las estructuras del pensamiento clásico hasta su devenir en las sociedades industrializadas y de economía de servicios. En sus palabras, se parte de una conversación filosófica hacia un discurso de interés para gerentes, periodistas, maestros y consumidores.

Su origen, según el autor, se remonta a la antigua Roma bajo el concepto *qualis*, que traducido significará “cómo” o “de qué tipo”, es decir, haría alusión a una propiedad que bien puede ser de un objeto, pero también de un estado mental; representa entonces la cualidad. Esta disposición tendría caída en la edad media en la que el significado de calidad alude a un conjunto de propiedades que permiten caracterizar los objetos, pero también las ideas. Citando a Barnhart y Steinmetz, Dahler (2019) advierte que tales características representaban el estado de las cosas, mientras que, para lo intangible, las ideas, la caracterización podría darse bajo figuras simples como lo claro o lo oscuro. Asociado a ello la calidad en la edad media también se relacionó con lo bueno y lo positivo, refiriendo cada vez más a un grado de excelencia de las cosas. Para el autor este es el punto de partida para la apertura de dos significados de calidad que son muy comunes en la actualidad: calidad como una categoría que representa algo excelente y calidad como variable que representa el grado de excelencia.

Ahora, en el contexto de la era industrial se ha hecho mucho más latente la definición de calidad sobre lo que es indiscutiblemente bueno; sin embargo, en este punto no se trata únicamente de los objetos, sino que también se incluyen allí los procesos que garantizan resultados deseados. Mucha más fuerza tomará esta perspectiva de calidad centrada en los procesos en el contexto de la economía de servicios pues, en efecto, lo que esta ofrece a los clientes no son necesariamente productos sino procesos que tienen características de intangibilidad, de no almacenamiento y, como lo plantea Dahler (2019), perecederos.

Es necesariamente en este contexto en el que la industria no es la predominante en la economía global que el concepto de calidad se ha asociado desde su posibilidad de gestión, que busca, a partir de un sistema de funcionamiento, evaluar, garantizar, controlar y mejorar las condiciones que posibilitan la calidad de los productos y de los servicios (Huynh & Monteleone, 2021). De este modo gestionar la calidad es prevenir, corregir y detectar deficiencias en productos y procesos; garantizar que estos cumplan las normas que rigen el funcionamiento de las organizaciones; masificar los conocimientos que suponen prácticas de calidad entre todos los trabajadores; y mantener los estándares de estas prácticas durante un tiempo prolongado (Huynh & Monteleone, 2021).

2.1.2 Sistemas de Gestión

Desarrollar una propuesta de mejoramiento, control, planificación y organización de las principales normas de Calidad, Seguridad de la Información, de Requisitos para Contacto con los Clientes y todo el entramado organizativo que corresponde a la administración de una empresa, se presenta como un elemento trascendental para lograr posicionar a la compañía dentro de un campo competitivo que certifique la prestación de servicios óptimos de acuerdo a los requerimientos, posibilidades y retos externos e internos a la propia empresa, motivo por el cual, se presentan los Sistemas de Gestión como un conjunto de herramientas que permiten el desarrollo efectivo de estos procesos.

En este sentido, León (2018), señala que los Sistemas de Gestión se comprenden como un conglomerado de procesos funcionales que buscan agrupar las actividades propias de las estrategias y la estructura de las empresas en aras del mejoramiento de los estándares de calidad y servicios, de acuerdo al enfoque y objeto de las compañías. En este aspecto, los Sistemas de Gestión deben agrupar diferentes actividades que puedan evaluar el funcionamiento de la empresa, propendiendo por el mejoramiento de estos de acuerdo con mapas, manuales o sistemas de valoración.

Sobre los Sistemas de Gestión, Cabrera et al. (2015), plantean que estos se comprenden en relación a una serie de fases que demandan el cumplimiento de ciertos requerimientos los cuales se relacionan con las actividades desarrolladas en cada uno de los sectores que la integran. De esta manera, el análisis y evaluación de los Sistemas de Gestión se relacionan con elementos tales

como, políticas de funcionamiento, procedimientos internos y externos a la compañía, seguimiento y control de las actividades desarrolladas por la empresa y desarrollo de diferentes actividades entorno al control, auditoría y planes de mejoramiento. En esta medida, la implementación de estas actividades permite evidenciar un seguimiento a todas aquellas actividades que involucran los Sistemas de Gestión, es decir, que a partir de la particularidad de la evaluación de cada uno de los sectores que se encuentran en la empresa, se logra avanzar en un Plan de Mejoramiento a nivel general de la compañía, asumiendo una perspectiva global e integral del funcionamiento de la empresa.

De acuerdo a lo planteado por estos autores, los Sistemas de Gestión pueden involucrar un relacionamiento de elementos tales como la calidad de los servicios prestados por la empresa, con la forma como los empleados desarrollan sus actividades al interior de la compañía en cada uno de los sectores, además del seguimiento a planes y estándares internacionales desarrollados por la Organización Internacional de Normalización (ISO), en donde se ubican procesos de seguridad de la información y gestión de servicios. Estos temas deben evaluarse desde la particularidad, pues si bien los Sistemas de Gestión pueden señalar, en su implementación, factores asociados o generales, cada uno de los elementos antes nombrados se presentan de manera particular, lo que hace necesario conocer de primera mano las actividades que deben evaluarse y gestionarse en cada uno de los sectores que integran a la empresa (Cabrera et al., 2015).

De acuerdo a Carmona-Calvo et al. (2016) los Sistemas de Gestión han venido evolucionando y consolidándose a nivel mundial, debido, principalmente, a procesos de globalización y relacionamiento directo entre las empresas y los clientes, en donde estos últimos tienen la facultad de exigir a las compañías mejores y progresivos estándares de calidad en los servicios ofrecidos. Esta premisa va a consolidarse como la base para el desarrollo de nuevas prácticas corporativas que puedan responder al cumplimiento de normas y leyes que se derivan de políticas sociales y medioambientales, esto significa la transformación de los procesos internos y externos a la empresa en sentido de aspectos de composición y desarrollo de actividades propias de la misma, relacionamiento con el entorno y contexto en donde hace incidencia la empresa y todos los demás elementos que puedan consolidar el espectro económico de la compañía.

Las transformaciones que se asientan hoy en lo profundo de las sociedades evidencian que los clientes y los diferentes agentes externos a las empresas y compañías en el mundo, prestan mucha más atención a las formas como se desarrollan y se componen los productos que se

consumen y comercializan diariamente. De esta manera, las empresas que no logren consolidar procesos o Sistemas de Gestión, se encuentran con múltiples dificultades para mantenerse en el mercado, pues no se trata ya de las simples valoraciones aisladas de los clientes, sino que en la actualidad existen diferentes organizaciones y estructuras legislativas que evalúan la forma como se encuentran organizadas las empresas y como estas pueden proponer formas adecuadas para la gestión de sus funciones y su participación en el mercado (Carmona-Calvo et al., 2016).

Bajo este panorama y como se ha venido planteando, Cruz et al. (2017) señalan, que estos estándares de gestión se vienen estructurando en diferentes normas que se agrupan en las ISO, las cuales permiten a las empresas establecer una guía a seguir para lograr posicionar y establecer un Sistema de Gestión que se ha construido durante diferentes procesos, valoraciones, premisas y debates a nivel internacional, es decir, que estas normas no surgen de conversaciones y análisis aislados, sino que al contrario, se establecen de acuerdo a un seguimiento continuo de las generalidades que integran los principales componentes de la gestión de las empresas, en cada uno de sus sectores. En este sentido, por ejemplo, las normas ISO 9000, se sitúan como herramientas prácticas que orientan los procesos de gestión y calidad de las empresas, limitando el accionar subjetivo de estas actividades que se desarrollan en el seno de las empresas y ajustando, por ende, toda una estructura de seguimiento objetivo, asegurando así, un respaldo normativo y objetivo a los requerimientos del espectro comercial y del mercado.

En esta misma línea, plantean Carriel et al. (2018), los Sistemas de Gestión se constituyen como una brújula para aquellas empresas que no cuentan con las herramientas, habilidades, ni contenidos necesarios para cumplir con normas y estándares de funcionamiento, orientados bajo las perspectivas de mejora continua, organización y metodologías sistemáticas que contribuyen a una mejor efectividad en los servicios ofrecidos por la empresa. De esta manera, los Sistemas de Gestión pueden establecerse como un puente de interlocución entre lo que ofertan las empresas y lo que esperan recibir los clientes de las propias compañías, desarrollando pautas y procesos que puedan asegurar el funcionamiento de la empresa y la satisfacción de los clientes.

Debido a lo anterior, los autores plantean que, en la actualidad, las normas ISO, han sido adoptadas por diferentes compañías en más de 160 países, lo que evidencia su trayectoria e importancia a nivel internacional, ajustándose a objetivos de operación tales como: **i.** La promoción de procesos que se desarrollen bajo dinámicas de estandarización. **ii.** El mejoramiento y eficiencia de los intercambios de productos y servicios a nivel internacional, aportando a

procesos relacionados con la globalización. **iii.** Integración y cooperación de diferentes procesos que aporten a las estandarización de actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas (Carriel et al., 2018).

2.1.3 Gestión de Calidad

A partir de las mencionadas ISO, todas las empresas y compañías en el mundo han venido desarrollando e incorporando en sus procesos de gestión, elementos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de los servicios y productos prestados por las organizaciones, a pesar de que hoy en día algunas empresas no profundicen en estas actividades, es evidente de que el relacionamiento de estas prácticas establecen dinámicas laborales, empresariales y corporativas mucho más eficientes y direccionadas, situando a las empresas en caminos de competitividad frente a otras que ofrezcan los mismos servicios, es decir, la identidad de las empresas se ha ido transformando de acuerdo a las prácticas relacionadas con la Gestión y los Sistemas de Calidad. En esta perspectiva la Norma ISO 9001 plantea que la Gestión de la Calidad en las empresas se ha visto orientada bajo los siguientes principios:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque a procesos
5. Mejora
6. Toma de decisiones basada en evidencia
7. Gestión de relaciones

De acuerdo a esto, puede evidenciarse que la Gestión de la Calidad, se establece como todo un Sistema que logra compenetrar los elementos que constituyen el funcionamiento de cada uno de los sectores que integran la empresa o la compañía, proponiendo diversas actividades que logren centrarse en el mejoramiento de cada uno de estos sectores y a su vez integrándolos a un proceso mucho más amplio que en suma representa el fortalecimiento de los servicios y dinámicas que constituyen la empresa y las actividades que esta desarrolla (ISO, ICONTEC (2015)).

En este orden de ideas, de acuerdo a lo que plantean Bounds et al. (1994, citado por González & Arciniegas, 2016), las dinámicas evolutivas de la Gestión de Calidad pueden ubicarse en las siguientes cuatro eras:

- **Inspección:** En donde se establece como objetivo principal la localización de diferentes problemáticas que puedan estar relacionadas con una falta a la uniformidad del producto que se espera comercializar. En este sentido, en este primer periodo, los procesos de calidad en las empresas se veían limitados únicamente a la supervisión de los productos en su estado final, asegurándose de que estos fueran ofrecidos al público sin deficiencias en su funcionamiento y estructura física.
- **El control estadístico del proceso:** Intervención de metodologías estadísticas y cuantitativas en el análisis de inspección, lo que reduce considerablemente los procesos relacionados con la vigilancia que caracterizaban a la era anterior. De esta forma, las actividades de control se hicieron más eficientes, reduciendo los tiempos destinados a la inspección de los productos.
- **El aseguramiento de la calidad:** Esta tercera da un vuelco total a los procesos destinados a la revisión e inspección de los productos, pues propuso a las organizaciones el involucramiento de los diferentes actores que integran las empresas. De acuerdo con esto, todos los sectores de las organizaciones deberían prestar atención a las actividades relacionadas con el diseño, planeación y ejecución de planes y programas que logran impulsar y fortalecer las políticas y prácticas de calidad. Esta era permite observar que la calidad ya se pensaba a observar desde un punto de vista global a la organización, es decir, se presentan los primeros aportes para ir definiendo la calidad como un Sistema de Gestión Integral.
- **La administración estratégica por calidad total:** Según los autores, esta última era se relaciona mucho más con los Principios de Gestión de la Calidad y se ajustan, precisamente, a lo que se ha venido planteando en el presente trabajo y el enfoque de vigilancia y control por parte de entidades externas a la organización y a los propios requerimientos legislativos y

normativos que obligan a las empresas a generar acciones y políticas que les permita certificarse y desempeñarse en el mundo productivo y comercial.

Como puede evidenciarse la Gestión de la Calidad se ha logrado establecer bajo una dinámica evolutiva que depende inequívocamente a las pretensiones y percepciones de los grupos empresariales que son influenciados por las dinámicas de sistema mundo que disponen de políticas y lineamientos que logran orientar los presupuestos de las empresas en un determinado contexto. Estas actividades han ido transformándose hasta lograr relacionar todos los sectores que conforman a las organizaciones, aumentando su productividad enmarcada en orientaciones, normativas y legislaciones cada vez más complejas, pero que, sin duda, responden a las necesidades y requerimientos que demandan los propios clientes.

En este orden de ideas, la revisión sobre los principios que conforman o caracterizan la Gestión de la Calidad, desde referentes teóricos y conceptuales ha permitido establecer algunos derroteros puntuales que pueden ser aplicados por las empresas, sin tener en cuenta su naturaleza, es decir, se aplican de forma general y se adoptan sin importar la razón social y el enfoque de las organizaciones. De acuerdo a lo planteado por Guevara (2020), estas directrices son nombradas y comprendidas de la siguiente manera:

- 1. Orientación hacia la satisfacción del cliente:** Claramente, la Gestión de la Calidad, en la mayoría de los casos, parece estar relacionada fuertemente con los procesos que buscan una adecuada prestación de servicios, los cuales puedan cumplir con los requerimientos y necesidades que solicitan los clientes al adquirir los productos, es decir que la actividad o el objeto principal de la Gestión de la Calidad se basa en la satisfacción de los clientes, en la medida que son ellos quienes finalmente van a determinar si los productos cumplen con diferentes estándares de calidad. Por esta razón, la Norma ISO 9001, va a establecer que las empresas deben planificar y desarrollar diferentes acciones que le permitan reconocer las necesidades y expectativas de los propios clientes. Los principales componentes de la satisfacción de los clientes se relacionan con la prestación del servicio y la comunicación con los clientes.
- 2. Liderazgo de la Dirección:** Las actividades relacionadas con este enfoque presumen el direccionamiento y compromiso de las empresas, en cabeza de sus líderes o representantes,

con planes y proyectos que puedan posicionar la Gestión de la Calidad como un proceso de vital importancia en cada uno de los sectores que integran a la organización. En este sentido, esta orientación debe verse sustentada en la Misión, Visión, y Objetivos de la compañía, estableciendo diferentes Procesos Estratégicos que permitan fortalecer cada una de las competencias que acreditan el funcionamiento eficaz de la organización. Según lo plantea la autora, no es suficiente que los líderes de las empresas comenten con sus empleados la importancia de la Gestión de la Calidad en cada una de las divisiones que la conforman, es necesario que estos propósitos sean plasmados en los lineamientos que rigen a la compañía, ya sea en su estructura organizacional, como también en su política de funcionamiento. De acuerdo con estas premisas, un líder que quiera fortalecer los procesos de Gestión de la Calidad en su organización debe hacer uso y destacarse por los siguientes elementos: **i.** Habilidades y destrezas para influir y persuadir a sus empleados. **ii.** Evidenciar dotes de mando, negociación, aprendizaje y control de las actividades que se desarrollan al interior de la empresa. **iii.** Señalar sendas y procesos de responsabilidad laboral. **iiii.** Asumir compromisos y apoyos visibles a cada uno de los sectores que integran la compañía. **v.** Crear y fortalecer equipos de apoyo. **vi.** Desarrollar actividades relacionadas con la transferencia efectiva y constante de conocimientos y habilidades (gestionar el conocimiento). **vii.** Fortalecer los procesos de comunicación entre las propias secciones que integran la compañía. Los principales componentes del liderazgo de la Dirección se encuentran relacionados con la responsabilidad del líder, la generación de resultados y la alineación de seguidores.

- 3. Gestión de los recursos humanos:** Caracterizar la Gestión de la Calidad en las empresas no solo tiene que ver con la exigencia al cumplimiento de ciertas actividades a los trabajadores con los que esta cuenta. Este proceso también evidencia, por parte de la dirección de las compañías, el desarrollo de actividades que propendan por el bienestar de los empleados, por medio de la denominada sección de recursos humanos. Está claro, que si los trabajadores de una determinada empresa encuentran dinámicas y procesos que incentiven y motiven su práctica laboral, los resultados ofrecidos por estos en cada una de las funciones que desempeñan serán mucho más eficaces y exitosos, fortaleciendo, por ende, la calidad de los servicios que ofrece la compañía, motivo por el cual, se hace necesario que las organizaciones implementen diseños, planes y propuestas para el reclutamiento, selección, entrenamiento,

desarrollo y asesoría a todo el personal con el que se cuente, obteniendo como resultado, la cualificación de los empleados en cada una de las áreas o secciones de la compañía. En este orden de ideas, así como las actividades relacionadas con la Gestión de la Calidad en las empresas ha venido evolucionando con el pasar de los años, la responsabilidad de las mismas con el bienestar de los empleados en el desarrollo de sus funciones, también viene adquiriendo nuevos matices que comprometen a las organizaciones con el fortalecimiento de las actividades desarrolladas por los recursos humanos, en sintonía con el propósito de alcance de los objetivos propuestos por las propias empresas; existe entonces, una concordancia real entre las metas planteadas por la empresa en términos de fortalecimiento de los procesos de calidad y el bienestar, satisfacción y cualificación de los empleados. Los principales componentes de la gestión de los recursos humanos se encuentran relacionados con la formación del personal, los incentivos y la evaluación del desempeño.

- 4. Mejora continua:** Las empresas que piensen en perdurar en el tiempo y fortalecer día a día su cadena productiva, al igual que lograr posicionarse en el mercado, deben generar diferentes procesos de evaluación que le permitan evidenciar las falencias y fortalezas con las que se cuenta, en sentido de establecer dinámicas relacionadas con procesos de mejoramiento periódico y constante. Según lo plantea la autora, uno de los elementos principales al generar este proceso de la mejora continua, es que los líderes de la organización tengan la habilidad de observar y determinar el desempeño global de la empresa, localizando los sectores y las metodologías adecuadas para que cada uno de los sectores que componen la organización pueden establecer planes y programas para el mejoramiento y fortalecimiento de sus actividades. De esta forma, la mejora continua en las empresas debe, principalmente, enfocarse al análisis de las necesidades y requerimientos expresados por los propios clientes, con base en estos elementos se podrán generar dinámicas de mejoramiento que logren afianzar la relación entre los servicios ofrecidos por la empresa y sus propios clientes. Los principales componentes de la mejora continua son: las acciones para abordar riesgos y oportunidades, las acciones correctivas y las acciones no controladas.
- 5. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Sin lugar a duda, la toma de decisiones es uno de los factores más importantes en cada uno de los sectores que conforman

las empresas. De esta forma, la correcta orientación que vaya tomando la empresa podrá determinar sus éxitos o fracasos, por lo tanto, la toma de decisiones no puede observarse como negativa, a pesar de que los resultados de esta signifiquen deficiencias operativas para la empresa, lo importante es que cuando las decisiones no evidencian resultados positivos, estas puedan evaluarse para que no vuelvan a repetirse, reforzando el desarrollo de acciones que verdaderamente sean significativas para la organización. Según lo plantea la autora, este ítem debe prestar vital importancia sobre los registros y las actividades que han sido sistematizadas en decisiones anteriores, es decir, que las disposiciones que tome la empresa hacia el futuro, deben contar con una base experimental que permita evaluar el grado de impacto sobre el desarrollo de la compañía en tiempos pasados, se evalúa y se construye bajo aprendizajes que han funcionado, despreciando las actividades que han resultado negativas para el conjunto de la organización, con esto se espera que la empresa camine día a día al mejoramiento y fortalecimiento de su forma operativa. Los principales componentes del enfoque basado en hechos son: Decisiones en base a la información y el registro de las decisiones anteriores.

- 6. Relación de la gerencia con los proveedores:** Finalmente, el último elemento que es considerado para evaluar el proceso de Gestión de la Calidad en las empresas está relacionado con las acciones que se orientan a fortalecer las alianzas de la organización con otros sectores, comercios o empresas que, de forma estratégica, puedan beneficiar las dinámicas económicas y organizativas de las compañías. Algunos autores, como Gutiérrez (2010, citado por Guevara, 2020), proponen que si no existe una relación efectiva entre las empresas y los proveedores en los procesos de distribución, puede evidenciarse una afectación a la forma como las empresas puedan operar, retrasando principalmente la cadena de producción y por ende la calidad de los servicios ofrecidos. En este sentido, la autora propone, para este ítem, fortalecer las relaciones y los procesos de comunicación de las empresas con los principales proveedores, estableciendo prácticas que refuercen la confianza entre las dos partes basados principalmente, en la Gestión de la Calidad. Los principales componentes del enfoque de relación con los proveedores son: Confianza en la relación comercial, creación de alianzas y abastecimiento asegurado.

2.1.4 Gestión por procesos

De acuerdo a lo que plantean Ruiz et al. (2014), el advenimiento del siglo XX significó para las empresas una reconfiguración a los elementos que componen los procesos de gestión y calidad de las organizaciones, estableciendo metodologías y actividades que permitieran renovar las dinámicas internas de las compañías, adoptando, consecuentemente, modelos, enfoques y sistemas que puedan integrar lineamientos estratégicos para el mejoramiento de las funciones de cada uno de los sectores y procesos que constituyen a las empresas. Para estos autores, las empresas se habían visto enmarcadas, históricamente hablando, en dinámicas y principios Tayloristas de división y especialización del trabajo, incorporando estructuras organizativas determinadas por departamentos y funciones específicas y determinadas en cada una de las divisiones que configuran a las compañías.

En términos reales, esta división del trabajo se decanta en los denominados organigramas, los cuales permiten establecer las relaciones jerárquicas existentes en la empresa, lo cual se comprende como cadenas de mando. Empero de lo anterior, plantean los autores, estas formas organizativas no logran determinar, por ejemplo, las funciones de cada uno de los sectores que se presentan en los organigramas, como tampoco evidencian los diferentes tipos de responsabilidades, las diversas relaciones que se presentan con los clientes, ni mucho menos las líneas estratégicas y los canales de comunicación e información al interior de las organizaciones.

Frente a estas múltiples deficiencias en la gestión organizacional y de procesos en las empresas, los autores plantean que estas, como se ha venido planteando, han incorporado estrategias, herramientas y metodológicas que les ha permitido desarrollar una mejor respuesta a las actividades relacionadas con la gestión de cada uno de los procesos que la conforman. Los autores nombran algunas de estas estrategias: Reingeniería de procesos, Outsourcing, Calidad Total, Six Sigma, Poka Yoke, QFD, entre otros. Sin embargo, es necesario nombrar que estas actividades pueden resultar insuficientes frente al crecimiento y posicionamiento de las empresas, razón por la cual, se presenta la necesidad de incorporar un instrumento que observe estas actividades de una forma mucho más general, la cual se comprende como Gestión por Procesos. Siguiendo a los autores, la Gestión por Procesos se entiende como todas aquellas actividades que le brindan a las organizaciones la habilidad para poder adaptarse a las dinámicas cambiantes presentes en el actual sistema del mundo. De esta manera, la gestión por procesos no es otra cosa

diferente a una forma bajo la cual se orienta y administra la empresa, teniendo como propósito principal la satisfacción de los clientes y todos aquellos agentes que se encuentran relacionados en la forma organizativa y funcional de las empresas (Ruiz et al., 2014).

De la misma forma, Marín & Pérez (2021), plantea que la Gestión por Procesos es una respuesta a los diseños tradicionales e históricamente constituidos por las empresas, estableciendo así un nuevo modelo de estructura organizativa, centrada en una red de actividades interconectadas que permitan posicionar un modelo de gestión que logre englobar cada uno de los procesos que configuran la empresa. De esta manera, se presenta una integralidad organizativa que ofrece a la dirección tener un panorama amplio y real de los procesos que se desarrollan en la compañía.

En este sentido y bajo esta nueva forma de gestión, las empresas han modificado su estructura organizativa de procesos totalmente verticales a orientaciones de carácter horizontal, permitiendo así que las empresas puedan desarrollar practicas con un equilibrio de funciones de acuerdo a los propios alcances, necesidades, posibilidades, requerimientos y expectativas de la cadena de stakeholders, comprendidos estos como: clientes, accionistas, proveedores, empleados y sociedad en general, de acuerdo a esto, la gestión por procesos busca prestar atención a todas aquellas funciones y actividades que puedan establecerse en cuanto a las relaciones y alianzas de las empresas con los agentes externos, consolidando desde allí acciones para el mejoramiento de la compañía en su composición interna (Marín & Pérez, 2021)

Por su parte, Villa y Pons (2006, citados por Rodríguez & Pérez, 2018), proponen una secuencia de cuatro etapas y once pasos que se presenten como una guía para que las empresas puedan desarrollar toda una secuencia de actividades para la puesta en marcha de un procedimiento adecuado para la Gestión por Procesos. De acuerdo con esto, los autores plantean como primera etapa la **Identificación del proceso**, en donde se establecen dos pasos fundamentales que se presentan como iniciales, por un lado, la definición de los procesos y por el otro la selección de los procesos, esto indica, que en este primer momento se realiza una delimitación de los procesos y las actividades que se piensan desarrolla en la compañía. Posteriormente, en una segunda etapa, los autores proponen la **Caracterización del proceso**, allí se desarrollan todas aquellas actividades que permiten a la empresa presentar y describir el contexto en el que esta se desarrolla, ajustando y estableciendo una definición al alcance que pueda tener la gestión por procesos, finalmente, dentro de esta segunda etapa y con los pasos que ya se han nombrado, se determinan los requisitos, de acuerdo a la caracterización de los procesos que constituyen el objeto de la empresa. La tercera

etapa es propuesta y nombrada por los autores como **Evaluación del proceso**, en donde, como su nombre lo dice, se establecen todos los instrumentos y metodologías para que la empresa pueda analizar la situación bajo la cual se desarrolla la gestión por procesos al interior de la organización, se identifican las posibles problemáticas en su implementación y se dan las primeras puntadas para un levantamiento de soluciones, las cuales puedan aportar al mejoramiento de las problemáticas identificadas, como puede observarse, todas estas actividades se comprenden desde la mejora continua. Finalmente, los autores proponen las acciones correspondientes al **Mejoramiento del proceso**, allí se propone la elaboración de un proyecto que establezca los elementos necesarios para implementar en una dinámica de cambio y transformación de los procesos que han resultado problemáticos; cerrando esta fase y como tal toda la propuesta de estos autores, se espera que la organización tenga la capacidad de monitorear, de forma continua, los resultados que se obtienen en esta secuencia de creación y mejoramiento de la Gestión por Procesos.

2.1.5 Ciclo Deming PHVA

El modelo de Ciclo Deming PHVA, conocido como ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, es ampliamente conocido por diferentes enfoques investigativos en los sectores industriales, comerciales y económicos, estableciendo y proponiendo una metodología que permita a las empresas, compañías y organizaciones, que cumplen sus funciones en los sectores antes nombrados, constituir acciones de mejora que logren responder a procesos de gestión y evaluación de las principales dinámicas que se viven en cada una de las secciones que componen a las empresas.

De acuerdo a lo señalado por Caicedo (2014), este Ciclo de Mejora logra corresponder a los vacíos que se han evidenciado en la evaluación a la gestión por progresos que se ha venido planteando con anterioridad, principalmente, frente a los desafíos y retos que se vienen presentando en la reconfiguración de las empresas, bajo el propósito de presentarse altamente productivas en un escenario de competitividad, pero también de revisión normativa y legal, tal cual como se ha venido señalando a lo largo de la presente investigación. Es evidente que todas estas propuestas de mejoramiento y de fortalecimiento interior y exterior de las organizaciones, se encuentran fuertemente relacionadas con los avatares y transformaciones que viene sufriendo las estructura empresarial, comercial e industrial, alrededor del mundo.

En este orden de ideas, el modelo de Ciclo Deming PHVA, nace como una propuesta que logra superar la forma lineal con la que operan las empresas entorno a su propósito de comercializar sus productos, esto quiere decir, desarrollar una perspectiva distinta a la tradicional, en donde, el diseño de los procesos de gestión se mide en cuanto al pedido del cliente y la entrega del producto demandado, para luego volver a empezar cuando otro cliente lo solicite. Los autores plantean que hace algunos años, W. Edward Deming señaló que las administración de las empresas debe salir de esta normalidad o zona de confort en donde se ha ubicado por décadas y casi siglos, recordemos que los modelos Tayloristas se han acogido en las empresas desde la finales del siglo XIX y comienzos del XX, para avanzar en el desarrollo de Sistemas Integrados empresariales, en donde intervengan procesos, recursos y controles, los cuales se encuentren totalmente orientados a la consecución de cada uno de los objetivos propuestos por la propia organización (Caicedo, 2014).

En consonancia con lo anterior, Salazar-Garces et al. (2020) plantean que la primera vez que se puso sobre la mesa el propósito del modelo de Ciclo Deming PHVA, viene a hacer hace algunos años, cuando, precisamente, el estadista W. Edward Deming, lo expuso a los japoneses como un método claro para el desarrollo de planes y programas relacionados con la mejora continua en las empresas y organizaciones de este lugar del mundo. El impacto de este modelo ha sido tan significativo que las normas ISO 9000 las han venido adoptando y reconociendo dentro del papel funcional y estructural de las empresas. En este orden de ideas, el modelo Deming PHVA, en honor al hombre que lo divulgó, plantea, como se ha venido mencionando, una serie de actividades relacionadas con Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, las cuales significan:

- Planificar: En un primer momento, se espera que las organizaciones logren consolidar planes, objetivos y proyectos que se sitúen en orientación a la obtención de resultados, los cuales puedan significar una respuesta a los requisitos y demandas de los clientes y a las propias políticas de la organización; planear bajo objetivos y servicios que se esperan cumplir y satisfacer.
- Hacer: Determinar y desarrollar una serie de actividades que logren cumplir a corto, mediano y largo plazo, con los planes y proyectos construidos en la etapa de la planificación.
- Verificar: Esta es una etapa fundamental en las dinámicas de gestión de los procesos desarrollados en la empresa, allí suelen presentarse las actividades correspondientes a la

vigilancia y seguimiento de los planes propuestos e implementados en las fases anteriores, los resultados de este proceso de verificación deben estar fuertemente alineados con los objetivos y políticas de la empresa, reportando cualquier anomalía que pueda encontrarse cuando las actividades no correspondan a este panorama. Lastimosamente, este proceso de verificación no recibe la importancia necesaria por algunas compañías, con lo cual se prosiguen con planes y proyectos que muchas veces no favorecen a la empresa o que simplemente no se cumplen, afectando directamente la gestión de cada uno de los sectores que integran la organización y en suma la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa.

- **Actuar:** Una vez verificadas, conscientemente, las dinámicas adelantadas por la organización, es necesario desarrollar e implementar acciones que puedan fortalecer el desempeño de cada uno de los procesos. En este sentido, la mejora continua de la organización le debe mucho a este último ítem, pues es allí donde se van a efectuar los cambios y transformaciones necesarios para alcanzar los logros y objetivos de las compañías.

Por su parte, autores como Vinasco (2018), han planteado que el ciclo Deming PHVA, nace como una actividad que permite a los sectores de la industria, el comercio y el mercado, tomar decisiones en aras del fortalecimiento de los índices y procesos de calidad de las empresas. Para esta autora, el desarrollo de estas actividades permite a la organización tomar decisiones correctas, teniendo como base diferentes fuentes informativas que son recogidas en cada una de las fases que integran el modelo Deming, estas fuentes son sistematizadas y condensadas en una serie de datos, los cuales, después de su análisis e interiorización, permiten tener un panorama real del estado de la compañía, con lo cual se pueden tomar las correctas y adecuadas decisiones.

De esta forma y sumado a la caracterización de cada uno de los componentes del ciclo Deming, la autora plantea que estas etapas, se encuentran constituidas por otra serie de pasos que van a permitir el desarrollo efectivo de cada una de ellas, a saber:

- 1. Etapa Planear:** Identificación del problema, descripción del fenómeno, análisis de causas y plan de acción.
- 2. Etapa Hacer:** Ejecución del plan de acción.
- 3. Etapa Verificar:** Evidenciar el impacto de la mejora.
- 4. Etapa Actuar:** Estandarización y documentación (Vinasco, 2018).

En este sentido, la autora plantea diferentes acciones mucho más minuciosas que pueden significar el desarrollo exitoso de cada una de las etapas. En estos mismos términos la autora expone, de forma específica, una serie de herramientas administrativas que pueden ayudar a implementar de una mejor manera cada una de las etapas que componen el ciclo Deming, a saber:

- **Diagrama de Flujo:** Esta herramienta permite desarrollar un análisis general del proceso, estableciendo todo un mapa global de la forma como se encuentran estructurados los proyectos y divisiones, localizando las posibles áreas problemáticas.
- **Diseño de formularios de recolección de datos:** Como se venía planteando, construir un panorama y diagnóstico de la organización es fundamental para establecer cambios o transformaciones necesarias, en ese sentido, la implementación de formularios de recolección de datos permite reconocer las variables sobre las cuales se deben agendar y programar acciones de mejoramiento.
- **Hojas de verificación o listas de chequeo:** Estas listas brindan la posibilidad para que las empresas desarrollen actividades de sistematización y control de las actividades y procesos que son implementados, sobre todo con aquellos que se comprenden en un mediano y largo plazo.
- **Tormenta de ideas:** Estas funcionan como herramientas para comprender la raíz de los problemas detectados, con lo cual se puedan atacar y erradicar, esto sin incidir en los procesos que vienen desarrollándose de manera efectiva y positiva. Algunos instrumentos utilizados por esta herramienta son los diagramas de causa-efecto y el método de los 5 ¿Por qué? (Vinasco, 2018).

2.1.6 Sistemas de Gestión Integrados

Nathai (2016) precisa un Sistema de Gestión Integrado como una estrategia que definen las empresas para satisfacer al mismo tiempo los estándares de los diferentes Sistemas de Gestión. Por su parte, Glogovac (2020) lo reconoce como un conjunto de Sistemas de Gestión planificados, implementados y mantenidos de forma simultánea con relación a diferentes disciplinas; entre las que se encuentra la calidad, la seguridad de la información, la seguridad alimentaria, la salud

ocupacional, el medio ambiente, entre otras. Por sus funciones y beneficios, los Sistemas de Gestión Integrados se pueden implementar en cualquier organización y en cualquier etapa que esta se encuentre, pudiendo ser funcional para toda la organización o únicamente para algunas de sus secciones específicas (Glovac, 2020).

Una consideración común sobre los Sistemas de Gestión Integrado es la forma en que favorece la eliminación de la redundancia en los procesos, como también la reducción de la burocracia (Glogovac, 2020). A partir de ello se generan otras ventajas que redundan en la optimización tanto de los recursos como de los procesos, en la facilidad de llevar a cabo el mantenimiento de los Sistemas de Gestión y, particularmente, la facilidad con que se toman las decisiones (Glogovac, 2020). En perspectivas de los requisitos futuros producto de nuevas normas de gestión, este tipo de Sistemas Integrados contribuye en fortalecer la capacidad de las empresas para hacer de la integración un ejercicio sistemático y permanente que permita adaptar el cumplimiento de requisitos de nuevas normas a los planes ya implementados, siempre y cuando estos sean requisitos de tipo común. A nivel externo, producto del cumplimiento de requisitos, los beneficios se traducen en una mayor receptibilidad de los productos y servicios en el mercado global; adicionalmente, se pueden mantener las cuotas de mercado por referencias de la empresa como, por ejemplo, su perspectiva de cumplimiento en los requisitos ecológicos, lo que atrae la confianza de las partes interesadas.

Un elemento que debe considerarse como fundamental en los Sistemas de Gestión Integrados es la Estructura de Alto Nivel; esta se contempla en normas como la ISO 9001 y contribuye en la configuración del Sistema de Integración para la gestión de las diferentes normas. En este sentido se ha definido una estructura para los Sistemas de Gestión que contempla los siguientes elementos: Alcance, Referencias Normativas, Términos y Definiciones, Contexto de la Organización, Liderazgo, Planificación, Apoyo, Operación, Evaluación del Desempeño y, por último, Mejora (Nathai, 2016).

2.1.7 Beneficio de la integración de normas

Como se ha venido planteando en el presente trabajo investigativo, los funcionamientos y estructuras de gestión han aparecido y han cambiado a lo largo de la historia, de acuerdo con las necesidades, oportunidades, entornos y contextos bajo los cuales se han consolidado las empresas.

Claramente estos requerimientos vienen siendo cada vez más complejos y rigurosos a seguir, tanto así, que se presentan hoy en día, toda una serie de dinámicas legislativas y normativas que recaen sobre la constitución de las propias organizaciones. Esto se presenta, según lo plantean los autores, entre ellos Cabrera et al. (2015), bajo la intencionalidad de que las empresas desarrollen prácticas, procesos, planes y programas que puedan brindar a los clientes la mayor satisfacción posible a la hora de adquirir bienes y servicios.

De esta forma, la generación e implementación de normas integradas, puede resultar altamente beneficioso para las organizaciones y empresas que los logren desarrollar, beneficios tales como: organización e integración de todos los procesos que conforman la organización; contribución a generar y ganar confianza, esta dinámica puede observarse en dos sentidos, tanto con los clientes, como con los proveedores y entidades externas; motivación y participación de todo el personal en los actividades y dinámicas de la organización y de la mejora continua desarrollados por la propia empresa.

De acuerdo a Cuendias de Armas (2013, citado por Cabrera et al., 2015), las normas integradas ofrece a la compañía, un alto enfoque al negocio, pues fortalece su capacidad de organización y por ende el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, teniendo en cuenta, la satisfacción de los clientes en cuanto a las necesidades, requerimientos y expectativas que logren cumplirse. De este modo y en el mismo sentido de los beneficios de la puesta en marcha de las normas integradas en las empresas, la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER) (2010, citado por Cabrera et al. 2015), ha planteado que estas ventajas se logran apreciar de dos maneras, a saber, de forma directa y de forma indirecta. Las que se comprenden de forma directa, son todas aquellas que se evidencian y que generan un impacto inmediato en las dinámicas y estructuras organizativas y productivas de la empresa, maximizando el aprovechamiento de los recursos dispuestos. Por su parte, las ventajas que se enumeran de forma indirecta tienen que ver con todas aquellas que se presentan menos tangibles que las directas, esto corresponde a acciones que ofrecen resultados a mediano o largo plazo y que en su desarrollo necesitan una atención constante a su dinámica evolutiva, teniendo en cuenta que estas van a influenciar de una mayor manera a los procesos de la Gestión de la empresa que los beneficios que se denotan de forma directa, los cuales pueden ser más tangibles pero que de igual forma se diluyen con gran rapidez.

2.1.8 Metodología de integración Estructura de Alto Nivel

High Level Structure HLS, es una directriz publicada por ISO desde el año 2012, para facilitar la alineación de los Sistemas de Gestión. En un futuro muy próximo, todas las normas de Sistemas de Gestión van a tener una estructura, términos y textos comunes. Adicionalmente, cada referencial, puede incorporar de manera específica requisitos particulares aplicables al área de actividad. Se trata, por tanto, de un avance definitivo en el camino a la integración. (Calso, 2018).

La aplicación de varios estándares en un Sistema de Gestión Integrado, como la Gestión de la Calidad y la Seguridad de la Información, se ha vuelto mucho más fácil. Especialmente cuando se ha cumplido el requisito básico de todas las normas aplicables, es decir: integración completa de los requisitos estándar respectivos en el sistema de gestión actual y, por lo tanto, en los procesos de una organización. “HLS: el desarrollo de una estructura básica común se considera un hito en la estandarización de los Sistemas de Gestión”. La descripción general de la Estructura de Alto Nivel se encuentra con el siguiente orden:

1. Alcance.
2. Referencias normativas: Ambas secciones incluyen una redacción específica del estándar y definen los objetivos.
3. Términos y definiciones: Referencia a los términos genéricos que se muestran en el Anexo SL, así como a todos los términos específicos para el estándar.
4. Contexto de la organización: Comprender las preocupaciones internas y externas, las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes, el Sistema de Gestión y su alcance.
5. Liderazgo: Responsabilidad y compromiso de la alta gerencia, políticas, roles organizacionales, responsabilidades y autoridades.
6. Planificación: Acciones para abordar riesgos y oportunidades, objetivos del sistema de gestión y planificación para alcanzarlos.
7. Apoyo: Recursos necesarios, competencia, conciencia, comunicación e información documentada.
8. Operación: Planificación y control operacional.
9. Evaluación del desempeño: Monitoreo, medición, análisis y evaluación, auditoría interna, revisión de la gerencia.

10. Mejora: No conformidad y acción correctiva, mejora continua.

Con este enfoque, ISO también tiene la intención de garantizar el uso estandarizado del texto central, los Términos y las Definiciones. Sin embargo, más que eso, los requisitos básicos comunes promueven la integración dentro de una organización. Esto mantiene el Sistema de Gestión ágil y eficiente, sin comprometer su efectividad y el cumplimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Otros términos clave son la orientación al proceso y el enfoque basado en el riesgo.

Ni la estructura uniforme ni la terminología presentan desventajas para una organización que emplea un Sistema de Gestión Integrado con una estructura común. En realidad, la intención de HLS es facilitar la integración de los requisitos de varios estándares en cada rincón de una organización, algo que no siempre fue fácil de hacer hasta ahora. Mientras tanto, no hay razón o requisito para que la estructura o terminología se aplique a la información documentada de una organización. (DQS GmbH, 2019).

2.1.9 Plan de Mejora

De acuerdo a lo que plantea Campos (2014), el Plan de Mejora o Plan de Mejoramiento se comprende como todo un marco de proyectos destinados a corto, mediano y largo plazo que se orientan a establecer y posicionar soluciones a las problemáticas previstas, ejercicio basado en los resultados que puedan evidenciarse en las actividades de autoevaluación de la organización. De acuerdo con este proceso se consolidan actividades que van a priorizar y que tienen como objetivo la superación de problemáticas y dinámicas de funcionamiento y organización, fortaleciendo de esta manera las fortalezas que puedan ubicarse.

Según lo plantean, Marin-Garcia et al. (2014) existen algunas características que logran destacar los principales aspectos de los Planes de Mejora Continua:

- Un Plan de Mejora se caracteriza por ser, en su naturaleza, un sistema de acciones planificadas, organizadas y sistemáticas, los cuales se enmarcan en los procesos productivos, estructurales y funcionales de las empresas. De acuerdo con esto, en los planes de mejoramiento se establecen pautas para optimar todos los indicadores que presenten problemáticas en su funcionamiento.

- Los planes de mejoramiento no necesitan de la incorporación de un gran capital económico, al contrario, su propósito, en algunas de las ocasiones, es hacer que la empresa desarrolle planes y programas que mejoren su rentabilidad y su funcionamiento en términos generales.
- Es importante recalcar que los Planes de Mejoramiento se presentan transversales a las empresas, no importa en este caso su naturaleza ni su enfoque ni propósito, todas las que lo crean necesario pueden incorporar Planes de Mejora en un momento determinado.
- Los Planes de Mejoramiento convocan a una gran cantidad de empleados y trabajadores de la empresa, lo que incide en su rendimiento y en la forma como estos se relacionan con la empresa. Evidentemente, cuando se tienen en cuenta las opiniones y reflexiones de los empleados, estos se sentirán incorporados en los procesos y dinámicas de funcionamiento de la organización.
- Los Planes de Mejora de las empresas se encuentran relacionados con la implicación del ciclo de Deming, reforzando las cuatro fases propuestas y desarrolladas en líneas anteriores, de acuerdo a Marin-Garcia et al. (2014), estas fases se comprende como: 1. Análisis de las causas que provocan el problema; 2. Construir propuestas que logren mejorar los elementos negativos encontrados en la etapa anterior. 3. Certificar y probar que las propuestas planteadas para la superación de las problemáticas realmente se presenten funcionales. 4. Estandarizar la propuesta que resulte exitosa y planificar una lista de resultados esperados.

Los autores Proaño et al. (2017), desarrollan en el artículo “Metodología para Elaborar un Plan de Mejora Continua”, un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas para obtener cambios, y mejoras de procedimientos en la organización. La metodología consta de cuatro niveles: análisis de las causas que provocan el problema, propuesta y planificación del Plan de Mejora, implantación y seguimiento continuo, y finalmente una evaluación de toda la metodología aplicada; estas acciones proporcionarán beneficios a la organización como reducción de costes, incremento de la productividad, mejora de la calidad, satisfacción del cliente, una adecuada comunicación entre los departamentos y mayor nivel productivo.

La primera que hace referencia a: 1. Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo, para lo cual se recomienda:

- Identificar el área y procesos a ser mejorados, y para lo cual se debe ser priorizada en función de su importancia, en relación con la Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la organización.
- Analizar el impacto que tiene el proceso en el área, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa.
- Describir las causas y efectos negativos de la problemática, apoyándose con diversas herramientas y técnicas de análisis como:
 - Diagrama Causa - Efecto (Espina de pescado)
 - FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
 - Árbol del problema o Diagrama del árbol
 - Los 5 ¿Por qué?
 - AMFE (Análisis de Modo y Efecto de Falla)

La segunda fase hace referencia a: 2. Propuesta y planificación del Plan: la cual deberá ser viable, flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo, y para lo cual se debe tener en cuenta las siguientes acciones:

a) Definir objetivos y resultados del análisis realizado en el punto 1.

b) Analizar las posibles soluciones apoyándose en herramientas como:

- Lluvia de ideas
- Diagrama de flujo
- Matriz de relación
- Diagrama de comportamiento

c) Establecer acciones para la solución: en esta fase es necesario asignar tareas a cada miembro del equipo; se sugiere aplicar diferentes herramientas para la solución de problemas que se han identificado, entre ellas están:

- Planificación estratégica y operativa
- Análisis y rediseño de procesos
- Cuadro de mando integral
- Benchmarking (Aprender Mejores Práctica)

d) Verificar la aplicación de las acciones en el proceso.

e) Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso.

f) Documentar el Plan de Mejora.

Para realizar la fase 3. Implementación y seguimiento del Plan de Mejora es indispensable incorporar al proceso al personal encargado de realizar las acciones propuestas; los mismos que deben ejecutar las siguientes funciones:

- Informar sobre el Plan.
- Ejecutar las acciones programadas con las personas involucradas.
- Dar seguimiento en base a los indicadores de impacto y desempeño, este deberá realizarse en un periodo determinado por los involucrados.
- Verificar que se cumpla el Plan de acuerdo con lo que se proyectó.
- Valorar el cumplimiento del Plan.

Y la Fase 4. Evaluación, consiste en la verificar el cumplimiento del Plan de Mejora continua de acuerdo con la propuesta, planificación e implantación. La evaluación es necesaria para poder observar las irregularidades que han surgido en el tiempo de ejecución. La técnica utilizada para la evaluación del Plan de Mejora es:

- Diseñar un Plan de evaluación, basándose en los objetivos e indicadores.
- Ejecutar el Plan de evaluación.
- Realizar un informe sobre la evaluación indicando las ventajas y desventajas, de los resultados obtenidos del Plan de Mejora. (Proaño et al., 2017).

2.2 Marco normativo

2.2.1 ISO 9001

La historia de la norma se remota en el año 1979 con la Norma inglesa BS-5750, en el año de 1980 se cuenta con la Constitución del Comité Técnico TC-176 de la ISO, en 1987 surge la 1ª Edición de la Norma, en 1994 se publica la 2ª Edición de la Norma, en el año 2000 se publicó la 3ª Edición de la Norma, en el año 2008 se publica la 4ª Edición de la Norma y finalmente en el año 2015 se publica la 5ª Edición de la Norma, (Tüv Rheinland Academy, 2018). A continuación, se presenta las versiones de la norma NTC ISO 9001 del Sistema de Gestión de la Calidad:

Figura 3.

Historia de la norma ISO 9001



Nota. La figura representa la evolución de la norma ISO 9001.

La norma NTC-ISO 9001 fue ratificada por el Consejo Directivo de 2015-09-23, la cual indica que un Sistema de Gestión de la Calidad SGC comprende actividades mediante las que determina que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr resultados para las partes interesadas pertinentes. El SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. El SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, es el organismo nacional de normalización, según Decreto 2269 de 1993 (NTC ISO 9001:2015, p. 2).

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los Comités Técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un Comité Técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho Comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica. El Comité responsable de esta norma es el ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la Calidad, (NTC ISO 9001:2015, p. 5).

Desde su publicación, la serie de normas ISO 9000 se han actualizado continuamente con el propósito de brindar un estándar que permita a las empresas y organizaciones adaptarse a los

cambios del entorno, y asegurar la aplicabilidad y pertinencia del estándar en el mercado (Alzate, 2017).

Para autores como Carmona-Calvo et al. (2016), la norma ISO 9001 constituye todo un marco para la estandarización e implementación de procesos y actividades que permiten a las empresas mejorar en aspectos tales como la competitividad, pues establece los lineamientos necesarios para que estas organizaciones pueden ofrecer al conjunto de clientes, bienes y servicios de óptima calidad, estimulando así el desarrollo de prácticas, al interior de las empresas, que puedan satisfacer las principales necesidades de la demanda presente. Al ser estandarizada, esta norma se presenta en un panorama global e internacional, estableciendo así una serie de requisitos para el cumplimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad, de este modo, su implementación potencia y fortalece la capacidad de las organizaciones para acrecentar la satisfacción de los clientes.

En concreto, esta norma refiere al Sistema de Gestión de Calidad cuyo propósito es determinar en las empresas los requisitos para que sus productos y servicios estén alineados con las necesidades efectivas de sus clientes en perspectiva de una mejora continua. Se asume que, producto de la satisfacción de los clientes, las empresas se vean favorecidas con su lealtad, de tal manera que se aumente la rentabilidad de sus operaciones (Nathai, 2016). Son siete los principios que se incluyen en esta norma, a saber:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en evidencia
- Gestión de relaciones

En términos generales esta norma establece requisitos sobre distintos elementos que configuran cualquier comprensión y operacionalización de la calidad de los servicios y los productos de una organización. Establece, por ejemplo, cuáles son los elementos que debe considerar una organización de su contexto, entre los que resalta la revisión permanente de las condiciones económicas, productivas, comerciales, entre otras, en las que cada empresa pudiera determinar rutas para que esta se adecúe tanto a las necesidades como a las expectativas de todas las partes interesadas (proveedores, clientes internos, clientes externos *stakeholders* y demás). En esos

mismos términos supone la revisión constante de los alcances del sistema de gestión de calidad al en el **contexto de la organización** para determinar elementos que deben consolidarse y otros que tendrán que fortalecerse.

Otros requisitos tienen que ver con el **liderazgo**, particularmente con aquellas figuras o grupos que centralizan la definición de procesos, planes, objetivos y políticas de la organización. El liderazgo desde la ISO 9001 supone también un ejercicio de compromiso por parte de aquellas personas que asuman la responsabilidad de estos lugares, de modo que tengan la capacidad y la cualidad para definir políticas, roles, responsabilidades y nuevas figuras de autoridad al interior de la organización. De la mano de esta se encuentran los requisitos de **planificación**, que devienen en una serie de consideraciones sobre la forma en que debieran considerarse tanto los riesgos como las oportunidades al interior de la organización. Un ejercicio de planificación también supone establecer cuáles son las metas de calidad que busca alcanzar la empresa según un análisis de su contexto, y, asimismo, definir las estrategias para alcanzarlas.

Articulado con las estrategias y, en general, con lo que proyecta cada organización en su búsqueda de alcanzar niveles considerables de calidad están los requisitos relacionados con el **apoyo**. Se trata de todos aquellos elementos específicos que constituyen la base de funcionamiento de los diferentes procesos, entre los cuales destacan los recursos, la comunicación, la información, pero también lo que podría enmarcarse en la cultura organizacional para que los planes se proyecten en función de objetivos compartidos o, por lo menos, fácilmente reconocidos por los trabajadores y demás miembros que hacen parte de esta. A esto se suman los requisitos de operación, que tiene que ver con la forma en que se llevan a cabo todos los procesos, lo que supone no solo una supervisión del momento en el que estos se ejecutan, sino desde las etapas de su planeación hasta las de liberación de los productos y servicios y las de control.

Entre los últimos requisitos la norma plantea aquellos relacionados con la **evaluación del desempeño**, mismos que tienen por objeto definir los criterios de monitoreo, análisis y evaluación interna de las diferentes etapas que constituyen algún tipo de determinante en la gestión de la calidad. Una vez se tiene la evaluación, los últimos requisitos corresponden con los planes de **mejora**, los cuales le dan sentido a todo el proceso de revisión y gestión en el cumplimiento de las metas de calidad (ISO 9001).

2.2.2 ISO 27001

La ISO 27001 es una Norma Internacional emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO), la última revisión es del año 2013, la primera revisión se publicó en el año 2005 y fue desarrollada en base a la norma británica BS 7799-2. Esta norma corresponde con los requisitos para establecer e implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información en el contexto de los riesgos globales que al respecto puedan aparecer, máxime en una época en que la Seguridad Informática es cada vez más una preocupación de las organizaciones y las empresas. Por medio de esta norma se han establecido los requisitos de control y seguridad adaptados a la Seguridad de la Información según necesidades y objetivos particulares de cada empresa; ello contempla naturalmente adecuar los requisitos a cada uno de los procesos específicos en que pueda verse vulnerada la Seguridad de la Información. En términos generales la norma establece como requisito que:

La organización debe establecer, implementar, operar, hacer seguimiento, revisar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información SGSI documentado, en el contexto de las actividades globales del negocio de la organización y de los riesgos que enfrenta. Para los propósitos de esta norma, el proceso usado se basa en el modelo PHVA. (ISO 27001, p. 4)

De forma más específica, la norma establece los requisitos que al respecto del propósito de seguridad de la información debe cumplir cualquier organización. Así, aparecen, por ejemplo, requisitos relacionados con el establecimiento y la gestión del SGSI, que involucra los alcances y sus límites, como también la definición de una política que fije objetivos al respecto y que, entre otras, se alinee con el contexto organizacional estratégico de gestión del riesgo. También se considera la importancia de definir un enfoque estratégico para valorar el riesgo, un mecanismo para identificar los riesgos y también para analizarlos y evaluarlos. Por supuesto, también desprenden requisitos de naturaleza mucho más operativa sobre cómo tratar los riesgos, sobre cómo generar canales de aprobación y operación desde las áreas de mando hacia las de trabajo, etc.

Sirve, además, para evaluar la conformidad de partes interesadas en la organización. Por el tipo de requisitos se encuentra alineada con la norma ISO 9001, lo cual facilita los procesos de integración de la norma (ISO 27001) con la norma ISO 9001. Adicionalmente, cuenta con una

Declaración de Aplicabilidad (SoA por las siglas en inglés de Statement of Applicability) que es un documento que, si bien es un requisito de documentación en el estándar ISO 27001, puede ser utilizado por cualquier organización, como una manera de mantener el registro y control de las medidas de seguridad que son aplicadas, y estado de los Controles de Seguridad que se encuentra en el Anexo A. (Normativo), el cual toma los Controles de Seguridad donde se presentan en 14 Dominios, 35 Objetivos de Control y 114 Controles de Referencia, para lograr su certificación debe cumplir con aquellos que apliquen a la Empresa. Al respecto la norma ISO 27001:2013, se fundamenta en la organización de los procesos y seguridad de la información, basándose en un Sistema de Gestión de la Información, permitiendo identificar los riesgos, amenazas, vulnerabilidades, salvaguardas, así como el impacto y estrategias a ejecutar para eliminar, transferir o tratar el riesgo (Guerra, 2020).

La Declaración de Aplicabilidad se desarrolla luego del tratamiento de riesgos, que a su vez es la actividad posterior a una evaluación de riesgos. El tratamiento tiene como objetivo la definición de las acciones a realizar para **mitigar** aquellos riesgos que han sido identificados y analizados. Existen varias opciones de tratamiento, aunque de manera general se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- **Mitigar.** Consiste en implementar algún control que reduzca el riesgo.
- **Transferir.** Ocurre cuando se delega la acción de mitigación a un tercero.
- **Aceptar.** Se presenta cuando el impacto generado por un riesgo es suficientemente bajo para que la organización decida no tomar ninguna acción de mitigación o cuando el costo de la aplicación de un control supera el valor del activo.

Un documento de esta naturaleza permite tener un panorama amplio de lo que está haciendo una organización para proteger su información, ya que después de todo, no es mala idea dedicar tiempo para desarrollar una Declaración de Aplicabilidad, que contribuya a la identificación, organización y registro de las medidas de seguridad que se están aplicando, o que se planean poner en marcha.

Una vez que se han definido las opciones de tratamiento para los riesgos, la organización debe aplicar medidas de seguridad, es decir, decidir de qué manera serán mitigados los riesgos. Es en este punto cuando se desarrolla un SoA, el documento donde se registran los controles de

seguridad que son **aplicables** (necesarios) y si éstos se encuentran operando o todavía no (Welivesecurity, 2015).

2.2.3 ISO 18295-1

La norma ISO 18295-1:2017 especifica los Requisitos de Servicio para los Centros de Contacto con el Cliente (CCC). Especifica un marco para cualquier CCC que tenga como objetivo ayudar a proporcionar a los clientes servicios que satisfagan o superen sus necesidades de manera continua y proactiva. ISO 18295-1:2017 es aplicable a los CCC internos (cautivos) y subcontratados (operadores externos) de todos los tamaños, en todos los sectores y todos los canales de interacción, incluidos los entrantes y salientes. Especifica indicadores de desempeño para cualquiera de los casos o métricas de rendimiento (KPI) donde sea necesario. (ISO, 2021).

Entre otras ventajas, esta norma supone un paso más hacia la gestión excelente de los servicios de un CCC y ayuda a clarificar las expectativas para las organizaciones que contratan los servicios de un CCC. Además, permite la adecuada gestión del desempeño e incrementa la eficiencia del servicio, y mejora la experiencia y satisfacción del cliente. (Contac Center Hub, 2018).

Se asume como una norma de servicios que contribuye en la excelencia de la gestión del servicio. Entre sus beneficios se encuentra la posibilidad de determinar las expectativas tanto de los clientes como de los trabajadores; se orienta a la satisfacción de intereses de las organizaciones cliente y del cliente final.

Es una norma que puede aplicarse a los centros de contacto con el cliente propios y a los subcontratados, con el Cliente tanto interno (brinda servicios a sus propios clientes finales) como subcontratados (operador externo) de todos los tamaños, en todos los sectores y todos los canales de interacción, incluidos los entrantes y salientes. Estas normas se publicaron en julio de 2017 (Ramchunder, 2019).

La certificación de esta norma internacional permite contar con las siguientes ventajas:

- Genera valor para el cliente, el empleado y los agentes relacionados con el CCC.
- Incrementa la eficiencia y la eficacia del servicio, lo que permite mejorar la relación con el cliente.
- Minimiza el riesgo de quejas y el ahorro de recursos aplicable a los procesos de solución de no conformidades.

- Permite diferenciarse de la competencia (NYCE, 2021)

Los capítulos de la norma ISO 18295-1, se describen a continuación y se relaciona con el resumen del contenido:

Figura 4.

Estructura de la norma ISO 18295-1

Número	Capítulo	Numerales	Resumen
4	Requisitos de la relación con el cliente final	4.1. Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final	Continuidad, Información escalados, satisfacción del cliente interacción, procesos de queja, protección del cliente, ética, ventas, Accesibilidad.
		4.2. Comunicación de información a los clientes finales	
		4.3. Medición y monitorización de la experiencia del cliente	
		4.4. Gestión de las Quejas	
		4.5. Protección del cliente	
5	Liderazgo enfocado al cliente final	5.1. Generalidades Liderazgo enfocado al cliente final	Estrategia, Calidad, Acuerdos, KPI, Objetivos, Satisfacción de empleados, Clima, Capacitación y Recursos, Evaluación.
		5.2. Definición y prestación de la experiencia del cliente	
		5.3. Satisfacción / compromiso de los empleados	
6	Recursos Humanos	6.1. Generalidades Recursos Humanos	Selección y Formación, Capacitación, Competencias, Softskills, Gestión del conocimiento, Comprender, Requisitos del puesto, Trabajo. Habilidades, Técnicas, Específicas, Revisión y desarrollo, Continua, Información.
		6.2. Funciones	
		6.3. Competencia de los agentes	
		6.3.1. Generalidades Competencia de los agentes	
		6.3.2. Competencias de comunicación y atención al cliente final	
		6.3.3. Competencias técnicas	
		6.3.4. Competencias específicas de la organización del cliente	
		6.4. Desarrollo de habilidades	
		6.5. Comunicación de información a los empleados	

Figura 4. (Continuación)

Número	Capítulo	Numerales	Resumen
7	Procesos Operativos	7.1. Generalidades Procesos Operativos	Procesos (operativos y de soporte),
		7.2. Procesos relacionados con el cliente	Procedimientos planificación y
		7.3. Planificación de la plantilla	dimensionamiento del servicio, Gestión
		7.4. Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final	de la calidad, gestión contacto, escalados, quejas, continuidad y seguridad de datos, previsión, control y seguimiento del servicio, proceso de calidad completo, captura datos, resolución y competencias.
8	Infraestructura para la prestación del servicio	8.1. Generalidades Infraestructura para la prestación del servicio	Prevención de Riesgos Laborales/Seguridad y Salud en el
		8.2. Gestión de las interacciones con el cliente final	Trabajo, Contingencia y Continuidad del servicio, proporcionar
		8.3. Datos del cliente final	infraestructuras, gestor de contactos,
		8.4. Ambiente de trabajo	detalle historial cliente, seguridad de la información, sistema de archivos de
		8.5. Continuidad del servicio	datos, borrado de datos, ambiente de trabajo, garantizar continuidad, evitar interrupciones.
9	Relación con la organización cliente	N/A	KPI, Foros de comunicación y seguimiento, reparto de funciones, alto nivel del servicio, consistente, responsabilidades designadas, supervisión del desempeño.
Anexo A. Directrices Métricas.		A.1. Generalidades Métricas. Directrices	Supervisar el desempeño de KPI's, Medir en todos los canales de interacción aplicables, garantizar nivel de confianza tanto para una muestra estadística como una base de población entera. Acordado con la organización cliente.
		A.2. Métricas	Experiencia del cliente, Calidad de la interacción con el cliente final, Exactitud de la respuesta, Gestión de la interacción, Resolución al primer

Figura 4. (Continuación)

Número	Capítulo	Numerales	Resumen
			contacto, Nivel del servicio, Tasa de abandono, Tasa de llamada cancelada, Ratio contacto repetido, Ratio de quejas, Satisfacción/Compromiso de los empleados, Satisfacción de la organización cliente, Tiempo medio operativo, Ocupación del agente, Absentismo, Rotación, Precisión del pronóstico, Exactitud de la planificación, Adherencia a la planificación, Respuesta a tiempo, Tasa de exclusión voluntaria, Contactabilidad (contacto útil), Intentos por contacto.
Anexo B. Informativo		Relación entre la organización cliente y CCC	Alcance del servicio, Acuerdo de Nivel del Servicio (SLA), costes asociados al alcance del servicio acordado, políticas importantes, procesos y prácticas de funcionamiento, estrategia de contacto y canales de interacción, horas de funcionamiento de los canales de interacción, procesos de escalado, hipótesis de previsión, programación y planificación, roles y responsabilidades del CCC y de la organización cliente, planes de continuidad del negocio.

Nota. La figura representa la estructura de la Norma ISO 18295-1. Tomado de OnSolution (2022).

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de metodología

El presente trabajo se desarrolló mediante la aplicación de una metodología de enfoque cualitativo. De acuerdo a lo que plantean Hernández et al. (2018), este tipo de metodología se caracteriza por implementar diferentes herramientas, técnicas e instrumentos, que le permiten al investigador conocer e interpretar un determinado fenómeno, analizando los principales elementos constitutivos del problema a investigar desde los escenarios inmediatos o el ambiente natural en donde se desarrolla el objeto de estudio. De este modo, las investigaciones que cuentan con un enfoque cualitativo, deben incluir toda la información que sea necesaria para analizar un determinado fenómeno, estableciendo así diversos elementos, actores y lugares que caracterizan o no al problema de investigación, teniendo esto en cuenta, el investigador puede ir perfilando el fenómeno de acuerdo a los análisis que puedan abstraerse de la utilización de ciertas técnicas o instrumentos que estudian y comprenden el objeto de estudio, dentro de las cuales se pueden encontrar: la observación, la entrevista, el grupo focal, el análisis de contenido, la revisión documental, entre otros.

El proceso investigativo que se presenta en este documento, se caracteriza por desarrollar una revisión de fuentes de información secundaria en el enfoque de carácter cualitativo; todos aquellos aportes teóricos y conceptuales inciden directamente sobre los análisis que se pueden desarrollar entorno al problema de estudio planteado, resaltando la forma como las empresas u organizaciones, comprenden e incorporan en sus procesos internos de funcionamiento diferentes orientaciones normativas, las cuales son integradas para el mejoramiento de la Calidad y la Seguridad de la Información y los Requisitos para el Centro de Contacto con Clientes.

Para proponer el Plan de Mejora hacia la Integración de las normas se cuenta para este estudio con la aplicación de actividades, por un lado, se realiza en la medida que desarrolla un ejercicio de tipo teórico y de formulación de conocimiento nuevo, asociando los componentes conceptuales o las categorías de las diferentes normas de gestión, teniendo en cuenta que pocas o ninguna investigación precedente se ha enfocado particularmente en las tres normas que se han seleccionado para este estudio (ISO 9001, ISO 27001 e ISO 18295-1) de modo que ello implica un ejercicio de análisis de contenido y de triangulación de la información derivado propiamente

de la reflexión teórica que se ha consultado al respecto. También este es un ejercicio que se convierte en un marco analítico y de interpretación de los principales hallazgos por medio de las categorías de análisis y las variables determinadas para el desarrollo de la investigación. También para la elaboración de la propuesta del Plan de Mejora, se tiene en cuenta un ejercicio diagnóstico que atribuye a mediciones numéricas del cumplimiento de las normas; a partir de esto se podrá determinar el tipo de intervenciones o acciones que serán precisas formular para cumplir con el objetivo de la investigación. Del mismo modo, la información recolectada en la Empresa Multinacional de Telecomunicaciones se presenta en una Matriz de conformidad de requisitos y de Integración, acorde a la Estructura de Alto Nivel, este proceso no busco en ningún momento aplicar una dinámica de sondeo o de otros elementos que pertenecen a otros enfoques de investigación diferentes al cualitativo.

En consecuencia, con los propósitos del estudio, el alcance de este se enmarca en un ejercicio de tipo descriptivo, pues se encarga, en primer lugar, de especificar el estado situacional del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001 y de los Requisitos para Centro de Contacto con el cliente ISO 18295-1, normas que ya están certificadas en la empresa, es decir, busca describir un fenómeno propio de la organización y la forma particular en que este se manifiesta en un contexto o en un caso específico, con el fin de integrar las normas.

La investigación es considerada exploratoria debido a que analiza, hasta donde se conoce, la integración de normas que no han sido estudiadas en conjunto, pero también es descriptiva pues se detallarán los aspectos de integración documental de las normas y se especificarán las características del Plan de Mejora. En términos metodológicos, esto quiere decir que la investigación se concentra en recoger información de manera independiente sobre variables específicas relacionadas, en este caso, con los requisitos que determinan que una organización logre alcanzar o no el nivel esperado de la integración de los Sistemas de Gestión sin poner en situación de dependencia una variable sobre la otra (Hernández et al., 2018). Por otro lado, el diseño de la investigación es de tipo no experimental, que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron no se dieron en su contexto natural sin la intervención directa del investigador. Los diseños no experimentales se clasifican, según el número de veces que recolectan

datos, en transeccionales y longitudinales. Los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento o tiempo único (Hernández-Sampieri, 2018, p. 187).

Por ser un estudio de caso la muestra es la Empresa Multinacional de Telecomunicaciones Región España & Latam, pero la unidad de análisis corresponde con los requisitos de cada norma sobre los cuales se determinará el nivel de conformidad en los países certificados y la viabilidad de la integración considerando aquellos requisitos que son comunes y homólogos a cada una de las tres normas y especificando en qué caso no aplica el requisito según corresponda.

En consecuencia, se ha determinado que las variables de la investigación acorde a la Estructura de Alto Nivel HLS son: Contexto de la Organización, Liderazgo, Planificación, Apoyo, Operación, Evaluación del Desempeño y Mejora. Esta determinación se ha tomado en cuenta a partir de artículos de investigación respecto a la integración de diferentes Sistemas de Gestión en empresas colombianas (Agudelo, 2020; Hernández y Parra, 2018). En estas investigaciones se han establecido los requisitos que son conformes con el criterio de ser comunes en dos o más normas o Sistemas de Gestión, pero que, además, tienen una mayor influencia para las organizaciones por sus características estratégicas. Además, se definen estas como variables en tanto permiten identificar la variación en los órdenes estructurales de las organizaciones y conducir, eventualmente, a un nuevo comportamiento de estas.

3.2 Alcance

La investigación es considerada exploratoria-proyectiva; exploratoria en la medida que analiza, hasta donde se conoce, la integración de normas que no han sido estudiadas en conjunto, pero también es descriptiva pues se detallarán los aspectos de integración documental de las normas y se especificarán las características del Plan de Mejora. En términos metodológicos, esto quiere decir que la investigación se concentra en recoger información de manera independiente sobre variables específicas relacionadas, en este caso, con los requisitos que determinan que una organización logre alcanzar o no el nivel esperado de la integración de los Sistemas de Gestión sin poner en situación de dependencia una variable sobre la otra (Hernández et al., 2018).

Del mismo modo, es proyectiva pues siguiendo a Espinosa & Mariño (2018), esta consiste en proponer, diseñar o realizar un procedimiento, condensado en actividades, planes o programas que respondan a los objetivos analíticos y de diagnóstico que se hayan realizado a priori y los cuales

quieran involucrar en un proceso de fortalecimiento o de mejora continua. Esta postura se relaciona fuertemente con los propósitos de la presente investigación, pues se intenta establecer una solución a una dinámica encontrada en el nivel de conformidad de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Requisitos para Centros de Contacto con el Cliente, implementadas y certificadas actualmente en la Región España & Latam en una Empresa Multinacional de Telecomunicaciones.

3.3 Contexto de la investigación

En aras de reconocer los actores y el enfoque de la Empresa que hace parte de la presente investigación, cabe notar que esta se caracteriza por desarrollar actividades de Servicios de Contact Center Back Office y Tercerización de Procesos de Negocio (BPO), asociados a servicios, prestados a clientes y orientados a la atención, fidelización, asistencia técnica, Gestión Inteligente de procesos, Consultoría, Venta, Implantación y Mantenimiento de Soluciones de tecnologías de la información y gestión de documentos, a través de cualquier canal o medio, telemático o físico.

Estas compañías Multinacionales de Telecomunicaciones vienen incidiendo de una forma creciente en el mercado global, motivo por el cual, como lo han planteado varios referentes teóricos expuestos en la presente investigación, han tenido que ir planificando y desarrollando actividades que les permitan incluirse dentro de la normatividad de funcionamiento, existe de tal modo que su crecimiento y renta económica camina paralela a su disposición organizativa y proyectiva.

3.4 Técnicas e instrumentos

En primer lugar, el presente proyecto investigativo implementa la técnica de análisis y revisión de fuentes de información secundaria, la cual se caracteriza por establecer un panorama teórico-conceptual sobre la definición, las orientaciones y los principales elementos constitutivos de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Requisitos para Centros de Contacto con el Cliente, esta revisión decanta en la elaboración del marco teórico.

Es necesario mencionar que esta revisión de fuentes de información secundaria en el presente proyecto, parte del análisis sobre los principales elementos que constituyen hoy las normas a integrar, las cuales se han constituido en la piedra angular del funcionamiento en las empresas del sector de Telecomunicaciones, motivo por el cual, analizar e integrar estos aportes conceptuales

al presente trabajo, resulta imperativo para consolidar una guía que permita especificar el nivel de conformidad de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Requisitos para Centros de Contacto con el Cliente, en la Empresa de esta investigación.

De la misma forma, la Matriz de conformidad de requisitos para la integración, se enuncia información relevante a la Empresa, en donde se relacionan y se describen las evidencias de cada norma sobre los cuales se determinará el nivel de conformidad y a su vez se describen los requisitos con el fin de encontrar la viabilidad de la integración considerando aquellos requisitos que son comunes y homólogos a cada una de las tres normas, detallando los requisitos que son específicos y en qué casos no aplica dentro de la integración según corresponda por la particularidad de la norma.

A partir de la consideración de estas variables, acorde a la Estructura de Alto nivel de la ISO, que se encuentran relacionadas con las dimensiones del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar – PHVA, se tiene en cuenta que las variables seleccionadas refieren a los componentes en común de las tres normas o hacia aquellas que permitan realizar su equivalencia. A continuación, en la Figura 5, se expresa la relación entre dimensiones, y variables de estudio con sus respectivas definiciones.

Figura 5.

Operacionalización de variables

Dimensión	Categoría de análisis	Definición	Indicadores
Planear	Contexto de la organización	Factores o condiciones tanto internas como externas que condicionan el funcionamiento de la organización (Hernández y Parra, 2018)	% de conformidad de Requisitos de la norma % de no conformidad de Requisitos de la norma
	Liderazgo	Responsabilidad de la alta dirección con sus funciones respecto del sistema de administración (ISO 9001)	
	Planificación	Requerimiento para que en la organización se determinen riesgos y se valoren los estados en los Sistemas de Gestión (Acevedo et al., 2020)	
Hacer	Apoyo	Disposición de recursos generados por la organización para establecer, implementar, mantener y mejorar los Sistemas de Gestión (ISO 9001)	

Figura 5. (Continuación)

Dimensión	Categoría de análisis	Definición	Indicadores
Hacer	Operación	Procesos o acciones para el desarrollo o ejecución de los proyectos de producción o de oferta de servicios (ISO 9001)	
Verificar	Evaluación de desempeño	Seguimiento y medición de las relaciones de satisfacción con los clientes; y procesos de auditoría interna (ISO 9001)	
Actuar	Mejora	Aprovechamiento de oportunidades para implementar acciones que conduzcan al cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes; involucra las acciones correctivas que sean precisas (ISO 9001)	

Nota. La figura representa las dimensiones y las variables de la investigación.

Según el porcentaje de requisitos de cada norma que se califiquen como conformes y no conformes, se establecerá el porcentaje del indicador de conformidad por cada una de las variables. Adicionalmente, se puede detectar los procesos que no generan un valor agregado, identificar redundancias en los procesos y determinar los procesos mínimos necesarios que satisfagan los requisitos Normativos, con el correspondiente análisis de brechas o la ausencia de procesos o controles de la organización para cumplir con los requisitos.

Valga entonces aclarar que, para los datos que se recolectaron en el Anexo 1 Metodología de Integración HLS - Requisitos a integrar numerales de las normas E&L - Diagnóstico Normas - Matriz comparación de Requisitos, en las columnas referente a la Evidencia (tanto para Sistema de Gestión de Calidad – SGC, Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información – SGSI y Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos – CCC), la información recolectada fue el resultado de las diferentes reuniones que se realizaron con los líderes encargados de cada uno de los Sistemas de Gestión, con el fin de que fueran ellos quienes facilitaran y corroboraran la información de cada uno de los requisitos de la norma a evaluar. Mediante esas reuniones ellos informaron lo que tenía en cada uno de los requisitos al preguntar por el numeral de las normas acorde a cada país.

Para el caso del Sistema de Gestión de Calidad y de los Requisitos de Centro de Contacto del Cliente se realizaron reuniones para recolectar los datos con el responsable de Sistemas de Gestión

de España & Latam, adicionalmente se cruzó toda la documentación con la que la empresa cuenta en el Repositorio de Datos ubicado en la intranet y si se requería información adicional se realizaba reuniones para recolectar con cada uno de los Directores de cada Proceso (Direccionamiento Estratégico, Mejora Continua y Transformación Digital, Recursos Humanos, Operaciones, Jurídica, Tecnología de la Información, Servicios Generales, Suministro de Productos y Servicios, entre otros) y para el caso del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información se realizaron reuniones con el Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio España (para el caso de España) y con el Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio LATAM (para el caso de los países México, Guatemala, El Salvador, Colombia, Perú, Chile) quienes adicional presentaron la información a través de las matrices de información como: Matriz Indicadores SGSI, se tomó como base la Matriz ISO27k SOA_Empresa Telecomunicaciones (la cual contiene la información referente a cada uno de los países tanto de Requisitos obligatorios SGSI como de Anexo A Controles, el cual ya calificaciones con cada uno de los criterios que se evalúa así:

Figura 6.

Criterios de evaluación de conformidad de requisitos ISO 27001 SoA

Estado	Calificación	Descripción
? Desconocido	Sin calificación	Ni siquiera se ha comprobado aún
No existe	“0”	Ausencia de políticas, procedimientos y controles reconocibles
Inicial	“1”	El despliegue apenas ha comenzado y requerirá un trabajo significativo para cumplir con los requisitos
Limitado	“2”	Avanza bien, pero aún no está completo
Definido	”3”	El despliegue es más o menos completo, aunque faltan detalles y/o aún no está implementado, aplicado y respaldado activamente por la alta dirección
Gestionado	“4”	El despliegue se ha completado, el proceso/control se ha implementado y recientemente comenzó a funcionar
Optimizado	“5”	El requisito está completamente satisfecho, está funcionado completamente como se esperaba, se está monitoreando y mejorando activamente y existe evidencia sustancial para probar todo eso a los auditores
No aplicable	N/A	No aplica

Nota. La figura representa los criterios de evaluación de la conformidad de la declaración de aplicabilidad acorde a cada país. Tomado de la Información de la Empresa (2021).

A partir de la delimitación de las variables, la calificación de conformidad de los requisitos y los requisitos comunes y homólogos para la integración, se establece el diagnóstico de las normas y, sobre la base de estos resultados, formular un Plan de Mejora para Integrar los estándares de Calidad, Seguridad de la Información y Requisitos para Centros de Contacto con el Cliente en la Empresa objeto de estudio.

3.5 Categorías de análisis

De acuerdo con los propósitos y las indagaciones previstas para el alcance de los objetivos y metas de la presente investigación, se puede señalar que esta cuenta con diversas categorías de análisis que serán expuestas a continuación:

3.5.1 Contexto de la organización

Claramente, esta primera categoría se relaciona con toda la sumatoria de factores, dinámicas, características y fenómenos que fundamentan una determinada organización, el reconocimiento de estos elementos es vital para que la investigación pueda generar un balance y un diagnóstico del estado actual de la empresa en cualquiera de los sentidos que se desee examinar, teniendo en cuenta las propias condiciones de contexto bajo las que se desenvuelve y opera la organización.

Según lo plantean Zapata et al. (2015), el rendimiento y éxito de las empresas se debe en gran parte a la capacidad que tengan las mismas para interpretar y aprovechar las posibilidades que el contexto y su entorno les plantea en un corto, mediano y largo plazo. Es allí donde, sobre todo, la habilidad y el dominio de los directivos y gerentes puede aflorar y entregar resultados positivos, superando amenazas y riesgos que puedan presentar en el contexto en donde opera la organización.

3.5.2 Liderazgo

Son bastantes los aportes conceptuales y teóricos que se han desarrollado a los elementos que integran el factor de liderazgo en las empresas. En concordancia con estas perspectivas, se puede mencionar, a nivel general, que la dirección o liderazgo de una empresa se caracteriza por cumplir y hacer cumplir todas aquellas funciones que se han acordado para el funcionamiento y

administración de la organización, demostrando comportamientos y características tales como: la innovación, el compromiso, la adaptación al cambio, el desarrollo de estrategias comunicativas con sus empleados e igual, eficacia y efectividad en las tareas asignadas, entre otras.

Algunos autores como Bernal et al. (2019), han señalado que la acción de un líder dentro de una organización, se observa cuando este se encuentra en la capacidad de persuadir a los demás empleados para cumplir, con mayor eficiencia y transparencia los objetivos y metas planteadas por la organización, esta persuasión se da mediante el diálogo y el entendimiento, limitando o en el mejor de los casos, erradicando dinámicas autoritarias o impositivas.

3.5.3 Planificación

A partir de un adecuado proceso de caracterización y diagnóstico de la organización, la dirección de la empresa puede conocer e identificar las posibilidades y las falencias que se presentan en el funcionamiento y operatividad de esta. Basada de estos elementos la dirección de la organización puede construir todo un ejercicio de planificación, teniendo en cuenta los elementos positivos que ya se nombraron, la capacidad operativa de los empleados, los tiempos de producción, los lugares de producción, entre otros. En este sentido, la planificación en las empresas se desarrolla de acuerdo con las posibilidades que presenta la propia compañía y sus empleados para desarrollar y ejecutar planes y programas, abriendo la posibilidad de planificar también sobre los elementos de mejora que pueden pasar de representar un elemento negativo a un factor positivo para la compañía en su funcionamiento.

Para autores como Zuin et al. (2016), la planificación en una empresa se construye bajo el propósito de desarrollar actividades necesarias para el logro y alcance de los objetivos propuestos, estableciendo planes y programas que permitan un mayor cumplimiento de las tareas y labores por parte de los empleados. De alguna forma, plantean los autores, la planificación se ha venido incorporando a los Sistemas Integrados de Gestión al interior de las empresas, situándose como una actividad imprescindible en la intención de constituir planeaciones que puedan mejorar la calidad y la productividad de la organización.

3.5.4 Apoyo

El cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas está fuertemente relacionado con la capacidad de gestión con la que cuentan las mismas, dentro de este proceso, es indudable el aspecto positivo que significa constituir redes de apoyo que puedan potenciar o superar algunas dificultades y limitaciones operativas. Si bien, en la efectividad y la productividad de las empresas, interceden muchas más actividades y factores, es necesario señalar la importancia, que, sobre todo, representa para los empleados sentirse apoyados por sus pares y por los entes administrativos.

De acuerdo a lo señalado por Román-Calderón et al. (2016), el empleado que evidencia un constante apoyo en las empresas, se ve impulsado a desarrollar actividades y labores con un mayor empoderamiento sobre sus funciones y por las metas y objetivos de la empresa en términos generales. Para el empleo, el apoyo significa reconocer un respaldo por parte de sus demás compañeros y de los propios líderes, motivos por el cual, se percata de que sus esfuerzos son tenidos en cuenta y desarrolla sus funciones con mayor eficiencia y agrado.

3.5.5 Operación

Siguiendo a Montejano et al. (2021), las empresas se encuentran en la necesidad de ir modificando y transformando sus formas operativas de acuerdo a los diferentes avatares y retos que se le presenten en su proceso operativo y productivo. En la actualidad, este diseño operativo cambia constantemente y se vale cada día más de procesos relacionados con la tecnología y la innovación, buscando acoplar las disposiciones globales de gestión operacional a los objetivos planteados por cada una de las empresas en su contexto inmediato.

3.5.6 Evaluación de desempeño

Al igual que los demás procesos que se vienen profundizando en la presente investigación, la evaluación de desempeño se desarrolla bajo un contexto de cambios y transformaciones para las empresas, por lo tanto, las dinámicas que miden el desempeño en las organizaciones deben tener la capacidad de modificarse cuando sea necesario, integrando en su operación diferentes

herramientas que le permitan ejecutar tareas de acuerdo al contexto y las orientaciones globales sobre la evaluación de desempeño de los empleados.

De acuerdo a Leyva et al. (2016), la evaluación de desempeño se convierte en uno de los únicos escenarios con los que cuenta la empresa para medir los principales resultados, los cuales son cruciales para determinar acciones que puedan hacerlos mejorar o por lo menos mantenerlos bajo los mismos índices.

3.5.7 Mejora

Todos los esfuerzos y disposiciones que se desarrollan en torno al presente trabajo investigativo tienden a desarrollar y fortalecer aquellas actividades que puedan significar una oportunidad de mejora para las empresas y organizaciones, por lo tanto, la mejora es vista como ese proceso que integra diferentes actividades con base en diagnósticos y análisis del contexto actual de las organizaciones, para así fortalecer aquellas secciones en donde se encuentren dificultades y donde sea posible proponer y ejecutar planes de mejora.

Para Alvarado & Pumisacho (2017), la mejora se entiende como un proceso mediante el cual se esperan obtener cada día mejores resultados para la empresa, por esta razón es considerada, en la mayoría de los casos, mejora continua, pues su premisa mayor, es lograr desarrollar estas actividades de forma periódica, mejorando constantemente la acción de la empresa. Algunos enfoques modernos sobre la mejora continua en las organizaciones son los siguientes: Gestión de la Calidad Total (TQM), Manufactura Esbelta, Teoría de Restricciones (TOC), Six Sigma (SS), Kaizen, entre otros.

3.7 Análisis y procesamiento de la información

La primera información con la que se relaciona el objeto de la investigación son los referentes teóricos y los conceptos que se han venido constituyendo en el marco de la Gestión de Calidad y Seguridad de la Información y los Requisitos de Contacto con el Cliente final en la empresa. De esta forma, la selección de estas categorías se ve influenciada por el enfoque normativo bajo el cual se orientan las empresas y la forma como están han podido ir adoptando estos enfoques. Este primer análisis conceptual, brinda las herramientas necesarias para que la investigación pueda ir

consolidando un rango de acción bajo el cual se deben especificar y orientar los métodos y las formas de abordar el problema investigativo propuesto.

Mediante la Matriz de conformidad de las normas y de comparación de requisitos, se establecen y se enumeran una cantidad de conocimiento que es analizado y comparado, y donde se comprende bajo un ejercicio de triangulación de información para establecer los principales vacíos y fortalezas de la Empresa, en cuanto al desarrollo de la implementación de las tres normas bajo la Estructura de Alto nivel de la ISO o hacia aquellas que permitan realizar su equivalencia, con lo cual se pueda establecer diferentes soluciones enmarcadas en realizar la propuesta del Plan de Mejora para la Integración de las normas, a través de estas actividades a cada uno de los procesos que se han desarrollado al interior de la organización y que los mismos permitan establecer una mejora en el funcionamiento de estos.

4. RESULTADOS

Para iniciar la exposición de los resultados, el análisis que se ha llevado a cabo se sustenta en el desarrollo de una Matriz de Conformidad de las normas y de comparación de requisitos bajo la Metodología de Integración HLS, con el ánimo de analizar y presentar una propuesta del Plan de Mejora que propenda por el cierre de brechas hacia el cumplimiento de requisitos que permitan la integración de las normas ISO 9001:2015 (Sistema de Gestión de la Calidad), ISO 27001:2013 (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información) e ISO 18295-1:2017 (Requisitos para Centro de Contactos con el Cliente), se ha logrado una serie de revelaciones en la Empresa, que tienen que ver con el cumplimiento referido en sus procesos clasificados en Alta Dirección, Clave y de Apoyo.

Con la definición de esta estructura analítica en el proceso de investigación se definieron dos criterios, en ese sentido, el primer criterio es que sean requisitos comunes y homólogos en los componentes de las normas ISO 9001 e ISO 27001 que hacen parte de la Estructura de Alto Nivel de la ISO, y el segundo criterio es efectivamente a la que corresponde a la norma ISO 18295-1, debido a que por ser una norma específica de servicio, significó determinar aquellos requisitos que permitieran una equivalencia en los que pudiera presentarse un proceso de integración para incluirlos, de aquellos requisitos que resultaban ser comunes y homólogos, acorde a la descripción de cada capítulo: 0. Introducción, 1. Objeto y Campo de Aplicación, 2. Normas para Consulta, 3. Términos y Definiciones, 4. Requisitos de la Relación con el Cliente Final, 5. Liderazgo enfocado al Cliente Final, 6. Recursos Humanos, 7. Procesos Operativos, 8. Infraestructura para la prestación del Servicio y 9. Relación con la Organización Cliente, y que, en efecto, pudiesen formar parte de la integración de normas.

La Figura 7 presenta cuáles fueron los componentes tenidos en cuenta para el ejercicio de búsqueda, sistematización y análisis de la información. Estos se han tenido en cuenta tanto para el ejercicio diagnóstico como para la definición de los lineamientos en el propósito del cierre de brechas hacia el cumplimiento de los requisitos para la integración de las normas en la Empresa.

Figura 7.

Estructura de Alto Nivel y Requisitos de Análisis

Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variables)
Planear	4. Contexto de la Organización
	5. Liderazgo 5. Liderazgo centrado en el cliente final (ISO 18295-1)
	6. Planificación
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001)
	7. Soporte (ISO 27001)
	8. Operación
Verificar	9. Evaluación del Desempeño
Actuar	10. Mejora

Nota. La figura representa la Estructura de Alto Nivel con las Dimensiones y Variables de análisis.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que los requisitos comunes son aquellos cuyas exigencias resultan equivalentes en las tres normas de aplicación general de integración, característica esencial para determinar su condición de integrables y por lo cual estos son los primeros requisitos en ejecutarse en las estrategias que buscan el propósito de la integración. Los requisitos homólogos son aquellos requisitos que aparecen en dos de las tres normas referentes o aquellos que aparecen en las tres normas de forma parcial. Los requisitos específicos se tratan de requisitos exclusivos de una sola norma y, en este caso, para abordar la implementación de estos en el marco de un Sistema de Gestión Integrado, se abordan como si fueran un requisito de un Sistema de Gestión no integrado.

Para determinar en el diagnóstico cuáles variables son conformes en todos los países, se valoran a partir de los tres (3) estados descritos en la en la Figura 8. Posteriormente se determinan los indicadores de conformidad basados en los resultados obtenidos.

Figura 8.

Estado para la calificación de los requisitos en las normas

Estado	Descripción	Calificación
Conforme	Calificación 100%: Existe, es gestionado, está documentado, se está cumpliendo con lo requerido por la norma y es conocido por todo el personal involucrado de la empresa. En todos los países.	“1”

Figura 8. (Continuación)

Estado	Descripción	Calificación
No Conforme	Calificación 0%: No existe, y/o no se está realizando, y/o no se había determinado su necesidad en la empresa. En ninguno de los países.	“0”
No Aplica	El requisito no aplica a la norma.	" "

Nota. La figura representa los Criterios de calificación de los requisitos de las normas.

Una vez se ha establecido la conformidad de los requisitos para cada una de las normas se toma en consideración cuáles son los requisitos comunes, homólogos para establecer la viabilidad de la integración acorde a la gestión adelantada por la organización en todas las sedes y los requisitos específicos se deben desarrollar acorde a la particularidad de cada norma.

4.1. Nivel de conformidad de las normas de Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Requisitos Centros de Contacto con el Cliente

La información que se presenta en las siguientes secciones y que se ha organizado, expresa también la forma en que se ha diagnosticado la conformidad de requisitos a partir de la relación entre criterios comunes según la aplicación de las tres normas estudiadas. Aunque no es propósito de esta primera parte del capítulo de resultados exponer el proceso de integración, es importante considerar desde el análisis de conformidad de requisitos cuáles se han considerado para definirse, eventualmente, como requisitos comunes, homólogos o específicos de cada una de las tres normas. Quiere decir que se expresan, pero la definición del grado de integración se presentará en la segunda sección del capítulo de resultados (numeral 4.2.).

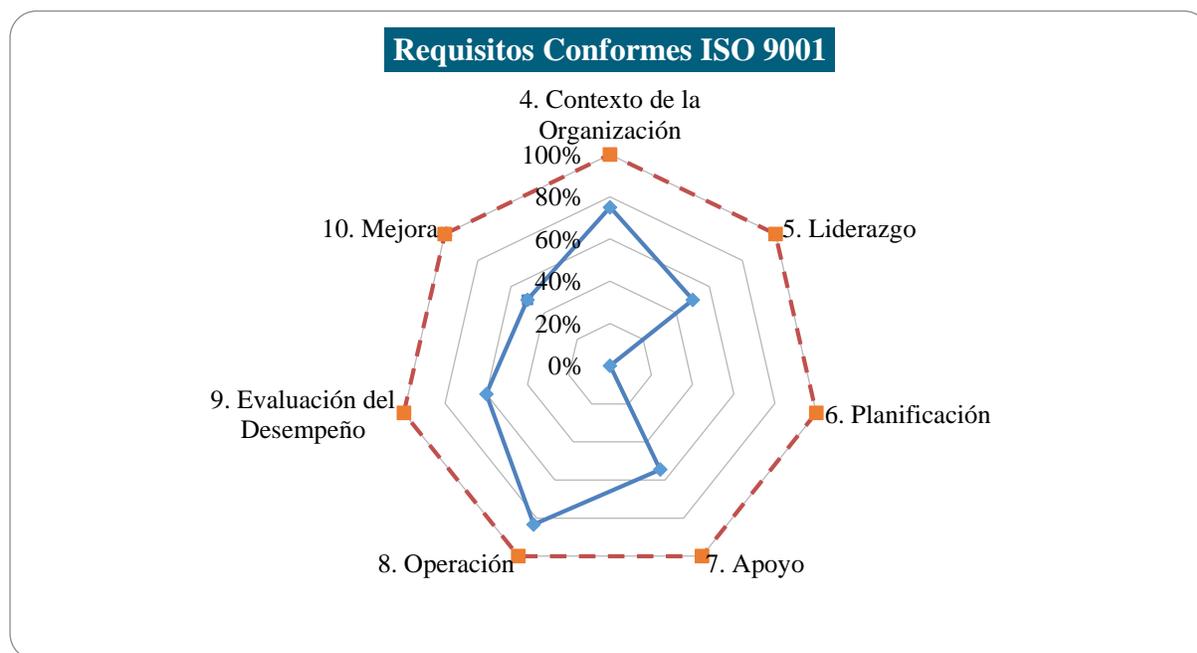
4.1.1. Nivel de conformidad de la norma del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)

Del total de requisitos aplicables a la norma ISO 9001:2015 la Empresa alcanza un porcentaje de conformidad del 65%. Es decir, de los 54 requisitos correspondientes a las categorías que hacen parte de la Estructura de Alto Nivel que se consideraron para el presente estudio, la Empresa es conforme con 35 requisitos y en cada numeral se describe la evidencia o el soporte documental que se encuentra en la Empresa acorde al Listado Maestro de Documentos. Al desagregar en las

diferentes variables (Capítulo de la norma acorde a la HLS) resulta natural que varíe el porcentaje de conformidad según la especificidad de cada caso, tal y como se muestra en la Figura 9.

Figura 9.

Conformidad de la norma ISO 9001:2015



Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 9001 en cada Dimensión.

En este caso se observó un mayor nivel de requisitos conformes en el capítulo 8. Operación, con un poco más del 80%, seguido por el capítulo 4. Contexto de la organización con el 75%. Los otros cuatro capítulos 5. Liderazgo, 7. Apoyo, 9. Evaluación del desempeño y 10. Mejora, entre el 50% y el 60% de conformidad. Mientras que es el capítulo 6. Planificación es el de menor porcentaje con un valor de 0, ya que la Empresa es no conforme en los requisitos estipulados en este capítulo, lo cual se observa en las Evidencias y en las Observaciones que se realizan para que la empresa pueda solventar los requisitos, es aquí donde se ve la falencia principal de la calificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Ahora bien, para tener mayor claridad sobre cuáles son los requisitos que se están conformes en cada una de las categorías estudiadas desde la perspectiva de la Estructura de Alto Nivel, y para entender, con posterioridad, cómo estas se integran y, eventualmente, pueden operar en la propuesta del Plan de Mejora, a continuación, se presenta de forma específica cuáles son los

requisitos que están conformes y cuáles no en el caso de la norma ISO 9001:2015. Los resultados se han agrupado en las dimensiones según el ciclo PHVA, y de esta forma se puede observar una mejor exposición y comprensión de estos tal como se ha expuesto en los apartados anteriores (e.g. Figura 5 o Figura 8).

4.1.1.a. Conformidad del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015) – Ciclo Planear. Son tres los numerales que se asocian a la dimensión Planear en el ciclo PHVA acorde a la Estructura de Alto Nivel, se trata de los capítulos 4. Contexto de la organización, 5. Liderazgo y 6. Planificación. Para el caso de la norma del Sistema de Gestión de la Calidad el numeral que mayor porcentaje de requisitos conformes presenta es el Capítulo 4. Contexto de la organización, allí es conforme en un 75% de los requisitos analizados. Este es seguido por el capítulo 5. Liderazgo en el que es conforme en un 50% de los requisitos, dejando en último lugar el capítulo 6. Planificación en el que la Empresa es no conforme en los requisitos allí estipulados. La Figura 10¹ presenta con mayor especificidad esta situación.

Figura 10.

Conformidad de la norma ISO 9001:2015 - Ciclo Planear

Dimensión	Variable	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Planear	4. Contexto de la organización	4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto	1	

¹ Las figuras que se presentan en esta primera sección del capítulo de resultados expresan la relación que existe entre los requisitos de las diferentes normas, es decir, muestra, en cada fila, cuáles son los requisitos que corresponden a cada norma, pero que resultan semejantes entre sí y, eventualmente, podrían favorecer la propuesta de integración de las normas en un Sistema de Gestión Integrado. Por tanto, es también la caracterización de los requisitos que aplican o no en el caso de cada una de las normas. A medida que se caracteriza la conformidad de requisitos de cada norma se plantea de forma general la relación entre criterios comunes, homólogos o específicos entre una y otra norma.

Figura 10. (Continuación)

Dimensión	Variable	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad		
Planear	4. Contexto de la organización	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	1	75%		
		4.3 Determinación del alcance de Sistema de Gestión	1			
		4.4 Sistema de Gestión y procesos	0			
		7. Procesos operativos (ISO 18295-1) 7.1 Generalidades (ISO 18295-1) 7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)				
	Total	4	3			
	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad		
	5. Liderazgo	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)	0	50%		
			5.2 Política 5.2.1 Establecimiento de la Política (ISO 9001) 5.2.2 Comunicación de la Política (ISO 9001) 5.2 Política (ISO 27001)		1	
		5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)	0			
		Total	4		3	
		Numeral	Requisitos		Conformidad	% de Conformidad
		6. Planificación	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades (27001)		0	0%

Figura 10. (Continuación)

Dimensión	Variable	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
	6. Planificación	6.1.2 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)	0	0%
		6.1.2 Apreciación de riesgos de seguridad de la información (27001)		
		8.2 Valoración de Riesgos de Seguridad de la Información (ISO 27001)		
		6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001)	0	
		8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información (ISO 27001)		
6.2 Objetivos y planificación para lograrlos	0			
5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)				
6.3 Planificación de los cambios (ISO 9001)	0			
	Total	4	0	

Nota. La figura representa la conformidad de los requisitos de la norma ISO 9001 en el Ciclo Planear.

De forma concreta son tres de los cuatro requisitos los son conformes, en el capítulo 4. Contexto de la organización. Estos son: 1) 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto en el que se cuenta como evidencia el Information Business Plan 2020-2021 v2, la Matriz de contexto interno y externo y el Análisis Estratégico - 2019 (de fecha noviembre 2018). 2) 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, teniendo como evidencia el documento Partes Interesadas España & Latam v.r. 3.0 y la Matriz de partes interesadas. Y 3) 4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión, donde cuentan las evidencias del Manual de los Sistemas de Gestión v.r. 32 y el Anexo 7 Ciclo de Vida v.r 1.0.

Por otra parte, los requisitos conformes del capítulo 5. Liderazgo son dos de los cuatro establecidos. Estos son: 1) 5.2. Política y 5.2.1 Establecimiento de la Política (ISO 9001), contando como evidencia el Cartel de Política de Calidad. Y 2) 5.2.2 Comunicación de la Política (ISO 9001) en el que se tiene como evidencia la publicación, vídeos de socialización del Cartel de la Política de Calidad en cada site y en los aplicativos corporativos.

Los requisitos que no son conformes, tanto de estos dos numerales como del capítulo 6. Planificación en el que no es conforme ningún requisito, pueden ser consultados en el documento Anexo 1 Metodología de Integración HLS - Requisitos a integrar numerales de las normas E&L - Diagnóstico Normas - Matriz comparación de Requisitos.

4.1.1.b. Conformidad del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015) – Ciclo Hacer. Son dos los capítulos los que se asocian a la dimensión Hacer del ciclo PHVA, acorde a la Estructura de Alto Nivel, siendo en el caso de la ISO 9001:2015, el componente de mayor cantidad de requisitos en comparación con las otras dimensiones y también con las otras normas. Se trata de los capítulos 7. Apoyo y 8. Operación. En este caso el capítulo que mayor porcentaje de requisitos conformes presenta es el 8. Operación con un alcance del 83%, seguido naturalmente del numeral 7. Apoyo, en el que la conformidad de requisitos alcanza un valor del 55%. En la Figura 11 se presenta con mayor especificidad esta situación.

Figura 11.

Conformidad de la norma ISO 9001:2015 - Ciclo Hacer

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001)	7.1 Recursos	0	55%
		7.1.1 Generalidades Recursos (ISO 9001)		
		7.1.2 Personas (ISO 9001)	1	
	6. Recursos humanos (ISO 18295-1)			
	6.1 Generalidades Recursos humanos (ISO 18295-1)			
	7. Soporte (ISO 27001)	7.1.3 Infraestructura (ISO 9001)	0	
8. Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1)				
8.1 Generalidades Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1)				

Figura 11. (Continuación)

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001) 7. Soporte (ISO 27001)	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos (ISO 9001)	1	55%
		5.3 Satisfacción/compromiso de los empleados (ISO 18295-1)		
		8.4 Ambiente de trabajo (ISO 18295-1)		
		7.1.5 Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001)	1	
		7.1.5.1 Generalidades Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001)		
		7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones (ISO 9001)		
		7.1.6 Conocimientos de la organización (ISO 9001)	0	
		7.2 Competencia	1	
		6.3 Competencias de los agentes (ISO 18295-1)		
		6.3.1 Generalidades Competencias de los agentes (ISO 18295-1)		
		6.3.2 Competencias de comunicación y atención al cliente final (ISO 18295-1)		
		6.3.3 Competencias técnicas (ISO 18295-1)		
		6.3.4 Competencias específicas de la organización cliente (ISO 18295-1)		
6.4 Desarrollo de habilidades (ISO 18295-1)				
7.3 Toma de conciencia	0			
7.4 Comunicación	1			
6.5 Comunicación de información a los empleados (ISO 18295-1)				
7.5 Información documentada				
7.5.1 Generalidades Información documentada	0			
7.5.2 Creación y actualización Información documentada				
7.5.3 Control de la información documentada				
Total	11	6		

Figura 11. (Continuación)

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
8. Operación		8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)	1	83%
		8.2 Requisitos para los productos y servicios (ISO 9001) 8.2 Gestión de las interacciones con el cliente final (18295-1)	1	
		8.2.1 Comunicación con el cliente (ISO 9001) 4. Requisitos de la relación con el cliente final 4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final (ISO 18295-1) 4.2 Comunicación de información a los clientes finales (ISO 18295-1) 4.4 Gestión de las quejas (ISO 18295-1)	0	
		8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	0	
		8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	0	
		8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	1	
		8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	1	
		8.3.1 Generalidades Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	1	
		8.3.2 Planificación del Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	1	
		8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	1	
		8.3.4 Controles del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	1	
		8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	1	
		8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	1	

Figura 11. (Continuación)

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
		8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)		
		8.4.1 Generalidades Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)	1	
		8.4.2 Tipo y alcance del Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)	1	
		8.4.3 Información para los proveedores externos (ISO 9001)	1	
		8.5 Producción y provisión del servicio (ISO 9001)		
		8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio (ISO 9001)	1	
		4.5 Protección del cliente (ISO 18295-1)		
		8.5.2 Identificación y trazabilidad (ISO 9001)	1	
		8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (ISO 9001)	1	
		8.5 Continuidad del servicio (ISO 18295-1)		
		8.5.4 Preservación (ISO 9001)	1	
		8.3 Datos del cliente final (ISO 18295-1)		
		8.5.5 Actividades posteriores a la entrega (ISO 9001)	1	
		8.5.6 Control de los cambios (ISO 9001)	0	
		8.6 Liberación de los productos y servicios (ISO 9001)	1	
		8.7 Control de las salidas no conformes (ISO 9001)		
		9. Relación con la organización cliente (ISO 18295-1)	1	
	Total	24	20	

Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 9001 en el Ciclo Hacer.

De los 11 requisitos que se analizan en el capítulo 7. Apoyo de la norma ISO 9001:2015 la Empresa es conforme con 6. Estos son: 1) 7.1.2 Personas; 2) 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos; 3) 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición y 7.1.5.1 Generalidades Recursos de seguimiento y medición; 4) 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones; 5) 7.2 Competencia; y 6) 7.4 Comunicación. En este caso, las evidencias son mucho más abundantes, por lo que enumerarlas resultaría poco más que abrumador; pero se trata igualmente de una serie de manuales, protocolos y procedimientos que se llevan a cabo en la Empresa y cuya evidencia reposa en el Anexo 1 Metodología de Integración HLS - Requisitos a integrar numerales de las normas E&L - Diagnóstico Normas - Matriz comparación de Requisitos.

Por otro lado, la Empresa es conforme con 20 de los 24 requisitos del numeral 8. Operación, siendo para el caso de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 el componente en el que mayor porcentaje de requisitos son conformes. En este caso, la especificidad de los requisitos conformes puede revisarse en la Figura 11 que se ha presentado de forma inmediatamente anterior y en la que se hace explícita la relación del 83% de los requisitos sobre los que efectivamente la Empresa ha logrado implementar o desarrollar diferentes políticas, manuales, procesos, contratos y demás referencias que nuevamente pueden consultarse en el Anexo 1 Metodología de Integración HLS - Requisitos a integrar numerales de las normas E&L - Diagnóstico Normas - Matriz comparación de Requisitos.

4.1.1.c. Conformidad del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015) – Ciclo Verificar. En el caso de la dimensión Verificar del ciclo PHVA se ha relacionado únicamente el capítulo 9. Evaluación del desempeño sobre el que la Empresa, en cumplimiento de la norma ISO 9001:2015, ha logrado implementar una serie de procesos de monitoreo, seguimiento, atención y valoración de la satisfacción del cliente que efectúan el 60% de los requisitos allí establecidos. Como se observa en la Figura 12 se trata de tres de los cinco a los que se hace referencia. Estos son: 1) 9.1.2 Satisfacción del cliente, que tiene como evidencia el Procedimiento PGC_07 Satisfacción del Cliente; 2) Auditoría interna, basado en el Procedimiento PGC_06 Auditoría Interna cuyas evidencias reposan los Programas Anuales de Auditoría a los Sistemas de Gestión y en los Informes de estas; por último, 3) 9.3 Revisión por la dirección, 9.3.1 Generalidades Revisión por la dirección, 9.3.2 Entradas Revisión por la dirección y 9.3.3 Salidas Revisión por la dirección, sobre estos las evidencias son las Actas y presentación de la Revisión por la Dirección.

Figura 12.

Conformidad de la norma ISO 9001:2015 - Ciclo Verificar

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Verificar	9. Evaluación del desempeño	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1 Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 9001)	0	60%
		9.1.2 Satisfacción del cliente (ISO 9001) 4.3 Medición y monitorización de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	1	
		9.1.3 Análisis y Evaluación (ISO 9001) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 27001)	0	
		9.2 Auditoría interna	1	
		9.3 Revisión por la dirección 9.3.1 Generalidades Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.2 Entradas Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.3 Salidas Revisión por la dirección (ISO 9001)	1	

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
	Total	5	3	

Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 9001 en el Ciclo Verificar.

4.1.1.4. Conformidad del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015) – Ciclo Actuar

Por último, en la Figura 13 se presenta cuál de los dos requisitos del capítulo 10. Mejora, que corresponde con el componente Actuar del ciclo PHVA, es con lo que la Empresa es conforme en atención a lo establecido por la norma ISO 9001:2015. En este caso, se trata del requisito 10.3 Mejora continua, en el que la Empresa cuenta con evidencias de los acuerdos establecidos en las Actas de Revisión por la Dirección, Resultados de las acciones tomadas frente a los Informes de Auditoría Externa y acciones del RGC_06 - Informe de Auditoría Interna.

Figura 13.

Conformidad de la norma ISO 9001:2015 - Ciclo Actuar

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Actuar	10. Mejora	10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1) 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)	0	50%
		10.3 Mejora continua 10.2 Mejora continua (ISO 27001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)	1	
	Total	2	1	

Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 9001 en el Ciclo Actuar.

4.1.2. Nivel de conformidad de la norma del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001:2013)

Del total de requisitos aplicables a la norma ISO 27001:2013 la Empresa alcanza un porcentaje de conformidad del 52%, es decir, menor a lo que se expresa respecto de la norma ISO 9001; además, se diferencian en que la ISO 27001 presenta un 0% de conformidad en el capítulo 8. Operación, componente en el que la ISO 9001 presenta el mayor porcentaje de conformidad entre todos los numerales que acá se analizan. Después del capítulo 8. siguen de menor a mayor en cantidad de conformidad de requisitos los numerales 7. Apoyo, 5. Liderazgo, 9. Evaluación de desempeño y 10. Mejora, todos con un rango de conformidad de requisitos entre 40% y 50%. Los capítulos con mayor cantidad de requisitos conformes son 6. Planificación con un 67% y 4. Contexto de la organización con 75%, tal como se expresa en la Figura 14.

Figura 14.

Conformidad de la norma ISO 27001:2013



Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 27001 en cada Dimensión.

Para tener mayor claridad sobre cuáles son los requisitos que son conformes en cada uno de los capítulos, a continuación, se presenta de forma específica los requisitos que la Empresa es conforme y cuáles no, en el caso de la norma ISO 27001:2013.

4.1.2.a. Conformidad del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001:2013) – Ciclo Planear. Para el caso del capítulo 4. Contexto de la organización y del capítulo 5. Liderazgo el rango de conformidad de requisitos se mantiene exactamente igual que con la norma anterior (Ver Figura 13). Es decir, en la aplicación de la ISO 27001:2013 la Empresa es conforme con el 75% y el 50% respectivamente tal y como ocurre también en la norma ISO 9001, lo cual en el momento de plantear las acciones caben la posibilidad latente que serán las mismas para la integración en ambos Sistemas de Gestión. En este caso las evidencias para el caso del capítulo 4, se encuentra en la Matriz de contexto interno y externo, el Análisis Estratégico – 2019, la Matriz de partes interesadas, entre otras; mientras que para el caso del capítulo 5. Las evidencias son el Cartel de Política de Seguridad de la Información y documentos anexos de la misma.

Figura 15.

Conformidad de la norma ISO 27001:2013 - Ciclo Planear

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad	
Planear	4. Contexto de la organización	4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto	1	75%	
		4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	1		
		4.3 Determinación del alcance de Sistema de Gestión	1		
		4.4 Sistema de Gestión y procesos	0		
		7. Procesos operativos (ISO 18295-1)			
	7.1 Generalidades (ISO 18295-1)	0			
	7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)				
	Total	4	3		
		Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
		5. Liderazgo	5.1 Liderazgo y compromiso	0	50%
	5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001)				
	5.1 Generalidades (ISO 18295-1)				
	5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)				
	5.2 Política		1		
	5.2.1 Establecimiento de la Política (ISO 9001)		1		
	5.2.2 Comunicación de la Política (ISO 9001)				
	5.2 Política (ISO 27001)	0			
	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización				
	6.2 Funciones (ISO 18295-1)	0			
	Total		4	3	

Figura 15. (Continuación)

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
	6. Planificación	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)	1	67%
		6.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)		
		6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades (27001)		
		6.1.2 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)		
		6.1.2 Apreciación de riesgos de seguridad de la información (27001)		
		8.2 Valoración de Riesgos de Seguridad de la Información (ISO 27001)		
	6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001)	1		
		8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información (ISO 27001)		
		6.2 Objetivos y planificación para lograrlos	0	
		5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)		
	Total	3	2	

Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 27001 en el Ciclo Planear.

No obstante, existe una variación en el caso del capítulo 6. Planificación, pues, aunque en este caso solo aplican tres de los cuatro requisitos que aplican para la ISO 9001, ya que la norma ISO 27001 presenta requisitos de tipo Específico en este capítulo, por lo que es conforme con un 67% de estos. Los cuales son: 1) 6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades, 6.1.2 Apreciación de riesgos de seguridad de la información y 8.2 Valoración de Riesgos de Seguridad de la Información; y 2) 6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información junto con 8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información. Entre las evidencias se encuentra el Procedimiento PGC_67 - Gestión de Riesgos y Oportunidades vr 1.1 el Plan de seguridad 2018, entre otros.

4.1.2.b. Conformidad del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001:2013) – Ciclo Hacer. Los capítulos 7. Soporte y 8. Operación, presentan cambios considerables en la ISO 27001 respecto de la ISO 9001, pues en el primero de estos aplica menos de la mitad que en el caso anterior, mientras que en el capítulo 8. solo aplica un requisito, a diferencia de la ISO 9001 en el que aplican 24 requisitos esto debido a que son requisitos específicos de la ISO 9001. Valga aclarar, entonces, que en este caso la posibilidad de integración de los sistemas para estos capítulos no se ve afectada, pues se visualizan también requisitos que pueden entrar en la figura de homólogos que, eventualmente, puede facilitar aún más este propósito.

La Figura 16 expresa cuáles dos de los cinco requisitos que aplican para la norma ISO 27001, en el caso del capítulo 7. Soporte constituyen el 40% de los requisitos conformes por parte de la Empresa. En este caso se trata de: 7.2 Competencia y de 7.4 Comunicación; entre sus evidencias se encuentran procedimientos, peticiones y solicitudes que dan cuenta del desarrollo de este tipo de requisitos. Por otra parte, del capítulo 8. Operación, el único requisito que aplica para esta norma no es cumplido hasta ahora por la Empresa.

Figura 16.

Conformidad de la norma ISO 27001:2013 - Ciclo Hacer

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001)	7.1 Recursos	0	40%
		7.1.1 Generalidades Recursos (ISO 9001)		
	7. Soporte (ISO 27001)	7.2 Competencia	1	
		6.3 Competencias de los agentes (ISO 18295-1)		
		6.3.1 Generalidades Competencias de los agentes (ISO 18295-1)		
		6.3.2 Competencias de comunicación y atención al cliente final (ISO 18295-1)		
		6.3.3 Competencias técnicas (ISO 18295-1)		
		6.3.4 Competencias específicas de la organización cliente (ISO 18295-1)		
		6.4 Desarrollo de habilidades (ISO 18295-1)		

Figura 16. (Continuación)

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad	
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001)	7.3 Toma de conciencia	0	40%	
		7.4 Comunicación	1		
	6.5 Comunicación de información a los empleados (ISO 18295-1)				
	7. Soporte (ISO 27001)	7.5 Información documentada	0		
	7.5.1 Generalidades Información documentada				
	7.5.2 Creación y actualización Información documentada				
	7.5.3 Control de la información documentada				
	Total	5	2		
		Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
		8. Operación	8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)	0	0%
	Total	1	0		

Nota. La figura representa la conformidad de los requisitos de la norma ISO 27001 en el Ciclo Hacer.

4.1.2.c. Conformidad del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001:2013) – Ciclo Verificar. En el capítulo 9. Evaluación del desempeño de la ISO 27001, se diferencia de la ISO 9001 en que solo aplica cuatro de los cinco requisitos que en esta última están establecidos; no obstante, la Empresa es conforme en la ISO 27001 con dos de estos cuatro requisitos, que son también dos de los tres con los que es conforme en la norma ISO 9001. Estos son: 1) 9.2 Auditoría interna y 2) 9.3 Revisión de la dirección. En la Figura 17 se presenta cuáles son estos requisitos es conforme en la ISO 27001.

Figura 17.

Conformidad de la norma ISO 27001:2013 - Ciclo Verificar

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Verificar	9. Evaluación del desempeño	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación		50%
		9.1.1 Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 9001)	0	
		9.1.3 Análisis y Evaluación (ISO 9001)		
		9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 27001)	0	
		9.2 Auditoría interna	1	
		9.3 Revisión por la dirección		
	Total	4	2	

Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 27001 en el Ciclo Verificar.

4.1.2.d. Conformidad del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001:2013) – Ciclo Actuar. En el capítulo 10. Mejora, la Empresa es conforme en la norma ISO 27001 tal cual como lo hace con la ISO 9001 con el numeral 10.2 Mejora continua como se observa en la Figura 18. Las evidencias para este caso son las Actas de Revisión por la Dirección, el Informe Auditoría Externa y el RGC_06 - Informe de Auditoría Interna.

Figura 18.

Conformidad de la norma ISO 27001:2013 - Ciclo Actuar

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Actuar	10. Mejora	10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)	0	50%
		10.2 No conformidad y acción correctiva 10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)		
	10.3 Mejora continua 10.2 Mejora continua (ISO 27001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)	1		
	Total	2	1	

Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 27001 en el Ciclo Actuar.

4.1.2.e. Conformidad de controles del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001:2013). Finalmente, para el caso de esta norma, además de los requisitos se toma en cuenta la conformidad de controles, de acuerdo con la declaración de aplicabilidad que son elementos específicos de la ISO 27001:2013 con los cuales la Empresa debe implementar para llevar a cabo acciones de gestión, monitoreo y seguridad en la información.

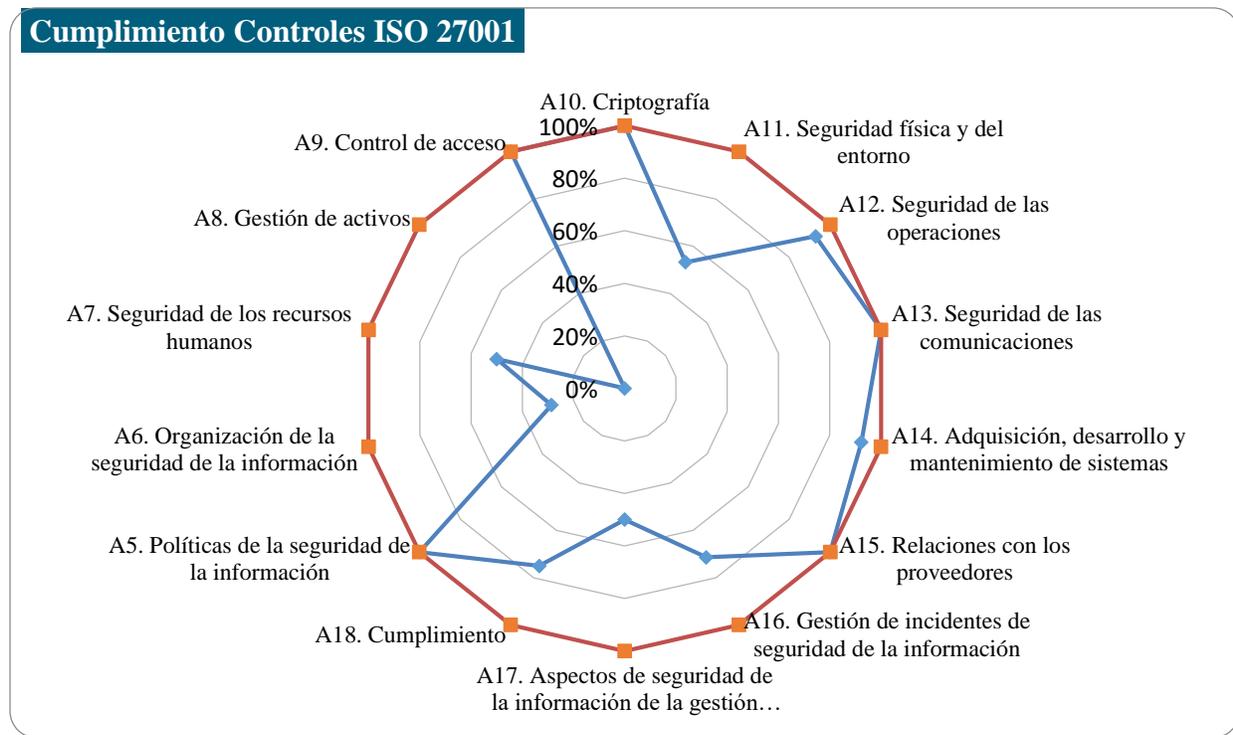
En la Figura 19 puede observarse el grado de conformidad que la Empresa tiene respecto de estos controles. 6 de los 14 controles allí definidos presentan una conformidad del 100%; estos corresponden con: A5. Políticas de la seguridad de la información, A9. Control de acceso, A10. Criptografía, A13. Seguridad de las comunicaciones, A14. Adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas, A15. Relaciones con los proveedores. En nivel de conformidad de los controles por la Empresa le sigue A12. Seguridad de las operaciones (93%), A18. Cumplimiento (75%) y A16. Gestión de incidentes de seguridad de la información (71%). En un rango del 50% de conformidad por parte de la Empresa están los controles A11. Seguridad física y del entorno, A7. Seguridad de los recursos humanos y A17. Aspectos de seguridad de la información de la

gestión de continuidad de negocio. Mientras que los controles de menor rango de conformidad son el A6. Organización de la seguridad de la información (29%) y el A8. Gestión de activos (0%).

En términos generales se obtiene un 72% de conformidad respecto a los Controles. En el Anexo 2 Declaración de Aplicabilidad y estado de los Controles de Seguridad Anexo A. (normativo) y la calificación consolidada se observa en el Anexo 3 Resumen calificación Anexo A Declaración de Aplicabilidad ISO 27001:2013, se presenta el detalle para su visualización. Ya que se cuentan con 113 controles aplicables a la empresa debido a que el control A.14.1.3 Protección de las transacciones de servicios de aplicaciones no aplica porque no se ejecutan transacciones.

Figura 19.

Conformidad de controles norma ISO 27001:2013



Nota. La figura representa la conformidad de los controles del Anexo A de la norma ISO 27001.

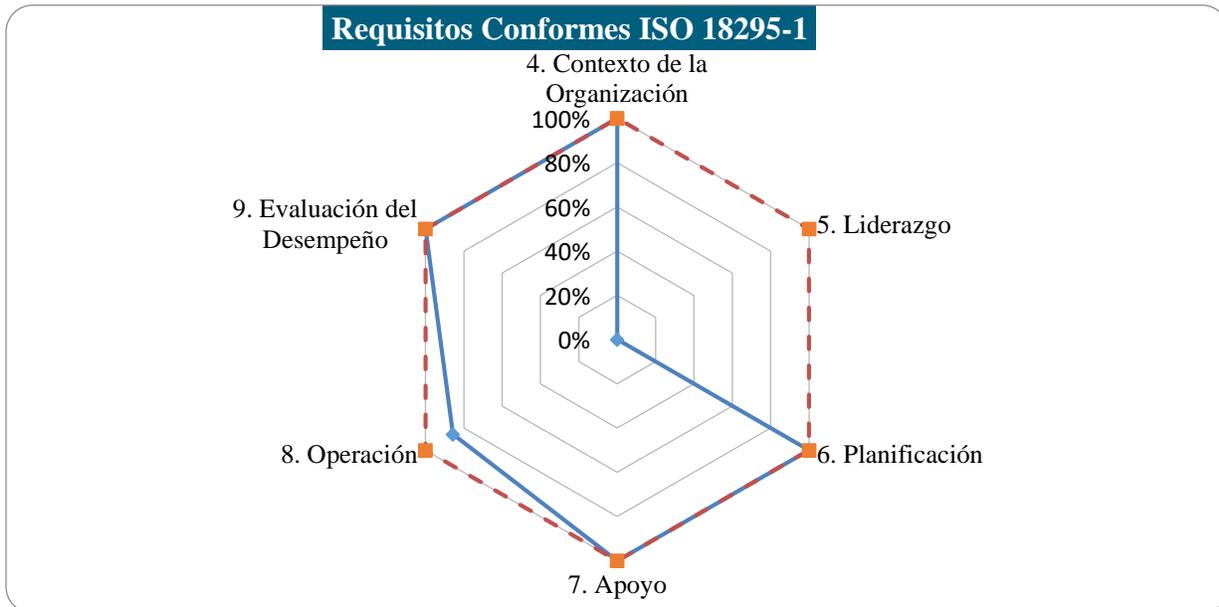
4.1.3. Nivel de conformidad de la norma Requisitos para Centro de Contacto con el Cliente (ISO 18295-1:2017)

Para el caso de la norma Requisitos del Centro de Contacto con el Cliente, la cantidad de numerales que aplican para ser conformes por parte de la Empresa es menor si se compara con las otras dos normas. Mientras que en la ISO 9001 son 54 requisitos y en la ISO 27001 son 23 numerales, en la ISO 18295-1:2017 son 19, los requisitos que se espera sean conformes en lo que respecta a lo consolidado acorde a la Estructura de Alto Nivel. No obstante, ello no representa una dificultad mayor en el empeño de la integración de los Sistemas de Gestión pues, como se ha hecho referencia, se subsanan por medio de los requisitos homólogos que apliquen.

Dicho esto, se ha identificado que la Empresa es conforme con la mayoría de los requisitos estipulados. Como se observa en la Figura 20, cinco de los seis numerales analizados presentan un porcentaje de conformidad superior a 85%, estando la mayoría en un nivel del 100%. Únicamente en el caso del capítulo 5. Liderazgo, se tiene un nivel de conformidad nulo.

Figura 20.

Conformidad en la norma ISO 18295-1:2017



Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 18295-1 en cada Dimensión.

A continuación, se presenta de forma semejante a lo que se ha expuesto hasta este momento, que contienen la información de los requisitos por cumplir. Valga advertir que los requisitos de la norma ISO 18295-1 varían en los números que los categorizan, pero no en los contenidos con los numerales a los que se encuentran homologados o asociados acordes a la Estructura de Alto Nivel.

4.1.3.a. Conformidad de la norma Requisitos para Centro de Contacto con el Cliente (ISO 18295-1:2017) – Ciclo Planear. En el caso de la dimensión Planear del ciclo PHVA son solo cuatro requisitos los que deben cumplirse según la ISO 18295-1:2017 distribuidos en los tres numerales que componen este proceso. De manera particular en el capítulo 4. Contexto de la organización, el único requisito exigido es justamente el que está no conforme la Empresa en la implementación de las otras dos normas, que para lo relativo a la ISO 18295-1 refiere al capítulo 7. Procesos operativos 7.1 Generalidades y 7.2 Procesos relacionados con el cliente. En materia de las otras dos normas esto se subsana con el requisito 4.4 Sistema de Gestión de procesos. En el caso del capítulo 5. Liderazgo, para esta norma solo aplica el primero y el último de los requisitos en comparación con lo exigido por la norma ISO 9001, pero ninguno de estos es conforme. Para el último capítulo de este proceso, 6. Planificación, es conforme con el único requisito exigido el cual es el 8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información lo que se encuentra descrito en la Figura 21.

Figura 21.

Conformidad de la norma ISO 18295-1:2017 - Ciclo Planear

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Planear	4. Contexto de la organización	4.4 Sistema de Gestión y procesos	1	100%
		7. Procesos operativos (ISO 18295-1)		
7.1 Generalidades (ISO 18295-1)				
7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)				
	Total	1	1	

Figura 21. (Continuación)

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Planear	4. Contexto de la organización	4.4 Sistema de Gestión y procesos	1	100%
		7. Procesos operativos (ISO 18295-1)		
		7.1 Generalidades (ISO 18295-1)		
		7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)		
	Total	1	1	
	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
	5. Liderazgo	5.1 Liderazgo y compromiso	0	0%
		5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001)		
		5.1 Generalidades (ISO 18295-1)		
		5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)		
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	0			
6.2 Funciones (ISO 18295-1)				
Total	2	0		
Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad	
6. Planificación	6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001)	1	100%	
	8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información (ISO 27001)			
Total	1	1		

Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 18295-1 en el Ciclo Planear.

4.1.3.b. Conformidad de la norma Requisitos para Centro de Contacto con el Cliente (ISO 18295-1:2017) – Ciclo Hacer. En el caso de la dimensión Hacer del ciclo PHVA la Empresa ha implementado la mayor cantidad de requisitos tanto para el capítulo 7. Apoyo como para el capítulo 8. Operación. Es respecto de este último sobre el cual la empresa es no conforme con un único requisito; se trata de lo relacionado en la homologación al numeral 4. Requisitos de la relación con el cliente final (4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final, 4.2 Comunicación de información a los clientes finales y 4.4 Gestión de las quejas). Como se observa en la Figura 22, los demás requisitos son conformes por la empresa, alcanzado así un porcentaje de conformidad del 100% y del 86% respectivamente para cada numeral 7 y 8.

Figura 22.

Conformidad de la norma ISO 18295-1:2017 - Ciclo Hacer

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001) 7. Soporte (ISO 27001)	7.1.2 Personas (ISO 9001) 6. Recursos humanos (ISO 18295-1) 6.1 Generalidades Recursos humanos (ISO 18295-1)	1	100%
		7.1.3 Infraestructura (ISO 9001) 8. Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1) 8.1 Generalidades Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1)	1	
		7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos (ISO 9001) 5.3 Satisfacción/compromiso de los empleados (ISO 18295-1) 8.4 Ambiente de trabajo (ISO 18295-1)	1	
		7.2 Competencia 6.3 Competencias de los agentes (ISO 18295-1) 6.3.1 Generalidades Competencias de los agentes (ISO 18295-1) 6.3.2 Competencias de comunicación y atención al cliente final (ISO 18295-1) 6.3.3 Competencias técnicas (ISO 18295-1) 6.3.4 Competencias específicas de la organización cliente (ISO 18295-1) 6.4 Desarrollo de habilidades (ISO 18295-1)	1	
		7.4 Comunicación 6.5 Comunicación de información a los empleados (ISO 18295-1)	1	
	Total	5	5	

Figura 22. (Continuación)

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad	
	8. Operación	8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)	1	86%	
		8.2 Requisitos para los productos y servicios (ISO 9001) 8.2 Gestión de las interacciones con el cliente final (18295-1)	1		
		8.2.1 Comunicación con el cliente (ISO 9001) 4. Requisitos de la relación con el cliente final 4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final (ISO 18295-1) 4.2 Comunicación de información a los clientes finales (ISO 18295-1) 4.4 Gestión de las quejas (ISO 18295-1)	0		
		8.5 Producción y provisión del servicio (ISO 9001) 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio (ISO 9001) 4.5 Protección del cliente (ISO 18295-1)	1		
		8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (ISO 9001) 8.5 Continuidad del servicio (ISO 18295-1)	1		
		8.5.4 Preservación (ISO 9001) 8.3 Datos del cliente final (ISO 18295-1)	1		
		8.7 Control de las salidas no conformes (ISO 9001) 9. Relación con la organización cliente (ISO 18295-1)	1		
		Total	7		6

Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 18295-1 en el Ciclo Hacer.

En este caso es importante recalcar que, a diferencia de los requisitos de la ISO 27001, la norma de Requisitos para Centro de Contacto con el Cliente presenta una cantidad mayor de requisitos, especialmente en el numeral 8. Operación, aunque evidentemente esta cantidad, en comparación con los requisitos de la ISO 9001, es mucho menor, todo debido a la cantidad de requisitos Específicos de cada una de las normas.

4.1.3.c. Conformidad de la norma Requisitos para Centro de Contacto con el Cliente (ISO 18295-1:2017) – Ciclo Verificar. Para el capítulo 9. Evaluación del desempeño de la dimensión Verificar del ciclo PHVA, la Empresa es conforme con el único requisito exigido. Se trata, en este caso, del requisito homólogo acorde a la Estructura de Alto Nivel que corresponde a 4.3 Medición y monitorización de la experiencia del cliente, el detalle se observa en la Figura 23, mismo requisito que es excluido solo en la norma ISO 27001, por lo cual obtiene un carácter de homologable si se tiene en cuenta su relación con la ISO 9001. Las evidencias de la conformidad de este requisito se tienen en el formato PGC_34 Monitoreo y auditoría a la operación y en la Encuestas de cliente a usuario final.

Figura 23.

Conformidad de la norma ISO 18295-1:2017 - Ciclo Verificar

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Verificar	9. Evaluación del desempeño	9.1.2 Satisfacción del cliente (ISO 9001) 4.3 Medición y monitorización de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	1	100%
	Total	1	1	

Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 18295-1 en el Ciclo Verificar.

4.1.3.d. Conformidad de la norma Requisitos para Centro de Contacto con el Cliente (ISO 18295-1:2017) – Ciclo Actuar. Por último, para el caso del capítulo 10. Mejora, se tienen los mismos requisitos que en las otras dos normas, pero, a diferencia de lo que sucede con estas, la Empresa cuenta con acciones o procesos que dan acatamiento a los dos requisitos, tal como se observa en la Figura 24. Se trata entonces del requisito homólogo acorde a la Estructura de Alto Nivel con el requisito 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final, que aplica tanto para la definición de generalidades de mejora como para las acciones de mejora continua.

Figura 24.

Conformidad de la norma ISO 18295-1:2017 - Ciclo Actuar

Ciclo	Numeral	Requisitos	Conformidad	% de Conformidad
Actuar	10. Mejora	10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1) 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)	1	100%
		10.3 Mejora continua 10.2 Mejora continua (ISO 27001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)	1	
	Total	2	2	

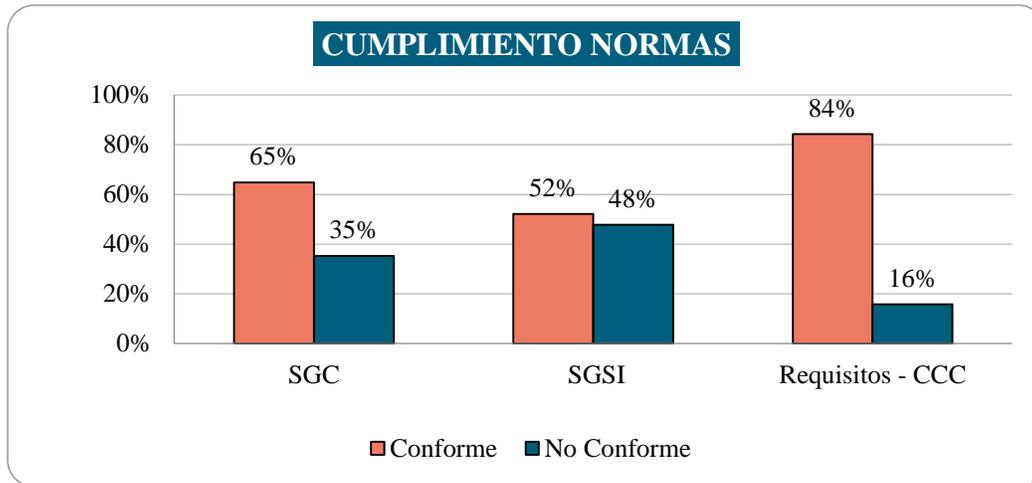
Nota. La figura representa la conformidad de la norma ISO 18295-1 en el Ciclo Actuar.

4.1.4. Comparación de la conformidad de las tres normas

Para concluir sobre el diagnóstico del estado actual de cada una de las normas evaluadas mediante la Matriz de conformidad de normas y de comparación de requisitos, aplicada para tal fin, es importante presentar el consolidado de los datos obtenidos que permita comparar entre sí cada una de dichas normas. Tal como se aprecia en la Figura 25 la norma que registra un mayor nivel de conformidad es la norma de Requisitos de Centro de Contacto con el Cliente - CCC la cual es la ISO 18295-1 con un total de 84% frente a los requisitos evaluados, le sigue la ISO 9001 con una conformidad del 65%, y finalmente, la ISO 27001 con un a del 52%, estos resultados corresponden con la cantidad de requisitos que se han identificado para cada norma que son aplicables.

Figura 25.

Comparación de la conformidad de las normas

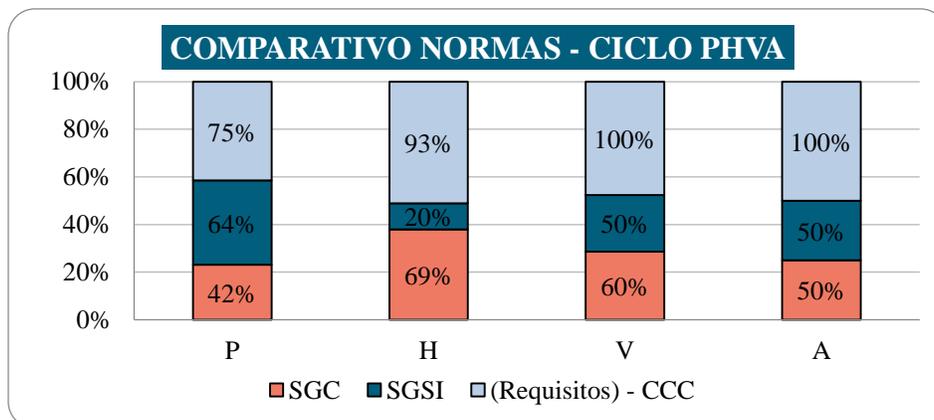


Nota. La figura representa la conformidad y no conformidad de las normas ISO 9001, ISO 27001 e ISO 18295-1.

Lo anterior está también reflejado en el comparativo de la conformidad de requisitos según el Ciclo PHVA. Como se observa en la Figura 26, la Empresa presenta un mayor nivel de conformidad en la norma ISO 18295-1. Para el caso de la norma ISO 9001, la Empresa es conforme en la dimensión Hacer, en mayor proporción que la ISO 27001, mientras que en la ISO 27001 es conforme en mayor proporción en la dimensión Planear respecto a la norma ISO 9001, en la conformidad en la implementación de la ISO 9001. Verificar y Actuar no es conforme casi por mismo valor tanto en ambas normas ISO 9001 e ISO 27001.

Figura 26.

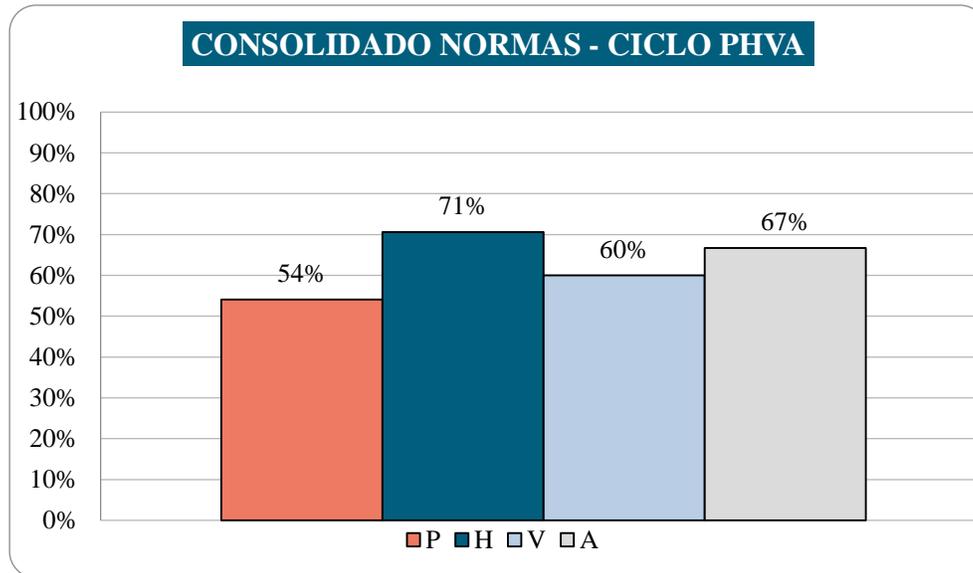
Conformidad de las normas en el Ciclo PHVA



Nota. La figura representa la conformidad de las normas en el Ciclo PHVA.

Figura 27.

Consolidado de la conformidad en el Ciclo PHVA



Nota. La figura representa la conformidad consolidada de las normas en el Ciclo PHVA.

De manera consolidada se encuentra que para el Capítulo 4 se tienen 7 requisitos conformes de un total de 9 lo equivalente a un 78%, para el Capítulo 5 se tienen 4 requisitos conformes de un total de 10 lo equivalente a un 40%, para el Capítulo 6 se tienen 4 requisitos conformes de un total de 9 lo equivalente a un 44%, en este caso lo correspondiente al Ciclo Planear las normas son conformes en promedio el 54%. Ahora se encuentra que de manera consolidada para el Capítulo 7 se tienen 12 requisitos conformes de un total de 20 lo equivalente al 60%, para el Capítulo 8 es conforme 26 requisitos de un total de 32 lo equivalente al 81%, en este caso lo correspondiente al Ciclo Hacer las normas son conformes en promedio el 71%. Continuando para el Capítulo 9 son conformes 6 requisitos de un total de 10 lo equivalente al 60% del Ciclo Verificar. Finalmente, se tiene que para el Capítulo 10 es conforme con 4 requisitos de un total de 6 lo equivalente al 67% del Ciclo Actuar.

4.2. Viabilidad de la integración de las normas de Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Requisitos Centros de Contacto con el Cliente

Para definir la viabilidad de la integración se analiza la conformidad de los requisitos que se han categorizado como comunes, homólogos, específicos homologables y específicos, como se

presenta en la Figura 28. A partir del ejercicio realizado en el Anexo 1 Metodología de Integración HLS - Requisitos a integrar numerales de las normas E&L - Diagnóstico Normas - Matriz comparación de Requisitos. y en el Anexo 2 Declaración de Aplicabilidad y estado de los Controles de Seguridad Anexo A. (normativo), se ha otorgado un valor entre 0 (No Conforme) y 1 (Conforme) a cada uno de los requisitos, definiendo la cantidad o el porcentaje de requisitos de las tres normas y del Anexo A de la ISO 27001 que, con motivo de su acatamiento, favorecen el objetivo de integración de las normas en un Sistema de Gestión.

Figura 28.

Consideraciones de integración de los requisitos

Consideraciones del requisito	
Común	Requisitos similares que permiten la integración teniendo en cuenta la aplicación de las tres normas.
Homólogo	Requisitos que tienen puntos similares solo en dos de las tres normas
Específico homologable	Requisitos relacionados directamente con las exigencias de la norma en particular y que se integra al Anexo A de la ISO 27001
Específico	Requisitos relacionados directamente con las exigencias de la norma en particular y que deben ser armonizados con el Sistema de Gestión Integrado de manera específica
No Aplica	No Aplica

Nota. La figura representa la consideración del criterio para la integración de las normas.

Siguiendo el postulado de Balsa (2017), quien propone un mecanismo que define el nivel para la integración, en el que se expresan las consideraciones para determinar la viabilidad de la integración de las normas consideradas para este estudio, los niveles para la integración se observan en la Figura 29.

Figura 29.

Grado de integración de los requisitos

Nivel	Intervalo
0	Nulo
1% al 40%	Bajo
41% al 69%	Medio - Bajo
70% al 90%	Medio - Alto
>90%	Alto

Nota. La figura representa el grado de integración de las normas. Tomado de Balsa (2017).

Para el caso de los datos obtenidos, se realiza la sumatoria de los requisitos teniendo en cuenta los conceptos común, homólogo y específico homologable por lo que se encuentran 43 requisitos de un total de 61 que son totalmente integrables en las tres normas, lo que corresponde a un resultado de 70,49%, según esto, el grado de viabilidad de la integración de los Sistemas de Integración en el momento del estudio, es basado en el intervalo se tiene un valor de integración de los requisitos establecido en Medio-Alto, el detalle se observa en la Figura 30.

Figura 30.

Resultado intervalo de integración de las normas

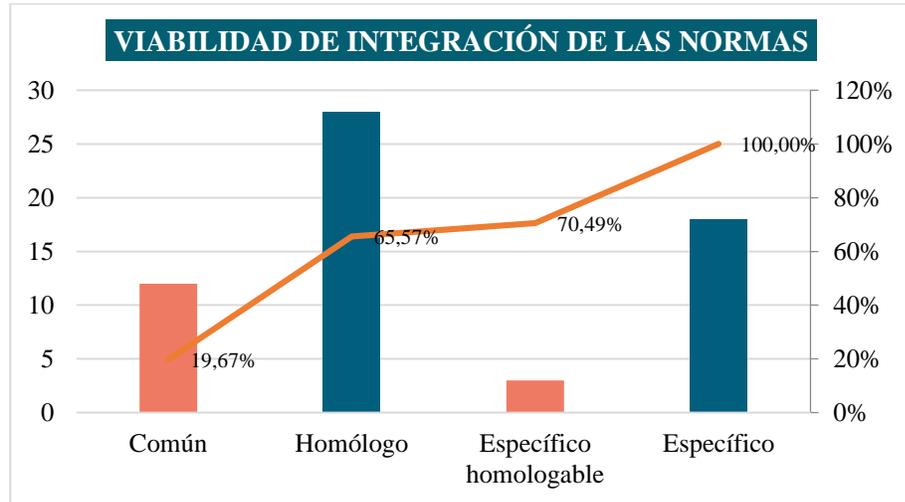
	Cantidad de requisitos	%	Intervalo de integración
Común	12	19,67%	70,49%
Homólogo	28	45,90%	
Específico homologable	3	4,92%	
Específico	18	29,51%	
Total	61	100%	

Nota. La figura representa el grado de integración de las normas.

Por lo anteriormente expuesto, se observa que es viable la integración de las tres normas, debido a que compartes numerales comunes, homólogos y específicos homologables, acorde a cada una de las dimensiones, el detalle se presenta en las Figuras 31 y 32.

Figura 31.

Viabilidad de integración de las normas



Nota. La figura representa el grado de viabilidad de integración de las normas.

Figura 32.

Requisitos para integrar de acuerdo con la HLS y el Ciclo PHVA

Ciclo	Numeral	Común	Específico homologable	Homólogo	Total de Requisitos para integrar	Total
Planear	4. Contexto de la Organización	2	0	3	5	15
	5. Liderazgo 5. Liderazgo centrado en el cliente final (ISO 18295-1)	3	0	2	5	
	6. Planificación	1	1	3	5	
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001) 7. Soporte (ISO 27001)	2	0	7	9	19
	8. Operación	1	2	7	10	
Verificar	9. Evaluación del Desempeño	0	0	6	6	6
Actuar	10. Mejora	3	0	0	3	3
Total		12	3	28	43	

Nota. La figura representa los requisitos a integrar por criterio de integración.

Tal nivel de integración indica que la Empresa tiene algunos asuntos por resolver en materia de conformidad de requisitos para cada una de las normas que hacen parte de este estudio, empezando por aquellos requisitos que resultan comunes, homólogos y específicos homologables (en tal orden), pero que no son conformes a cabalidad en la implementación de las normas a las que corresponden. Es decir, parte de la viabilidad corresponde con la no conformidad de aquellos requisitos que, siendo Comunes y Homólogos, podrían simplemente unificarse en un mismo proceso, manual, protocolo u otro desarrollo propiamente que la Empresa pudiera definir o que en este documento se sugiera. Los requisitos Específicos de cada una de las normas no pueden ser integrables, por tal motivo estos se desarrollan específicamente en cada norma para cumplir con el Sistema de Gestión, pero no de manera integrada.

La Figura 33 presenta los requisitos que tienen el carácter de integrables y que son conformes en cada una de las normas según corresponda. En este caso aparecen los requisitos comunes, los homólogos y los específicos homologables; son 25 requisitos en total que pueden integrarse en un Sistema de Gestión que unifique allí los procesos o procedimientos específicos, tal como pueda inferirse de las evidencias que existen.

Figura 33.

Requisitos integrables conformes

Ciclo PHVA (Dimensión)	Requisitos conformes e integrables
Comunes	
Planear	4. Contexto de la Organización
	5. Liderazgo 5. Liderazgo centrado en el cliente final (ISO 18295-1)
Hacer	7.2 Competencia
	6.3 Competencias de los agentes (ISO 18295-1)
	6.3.1 Generalidades Competencias de los agentes (ISO 18295-1)
	6.3.2 Competencias de comunicación y atención al cliente final (ISO 18295-1)
	6.3.3 Competencias técnicas (ISO 18295-1)
	6.3.4 Competencias específicas de la organización cliente (ISO 18295-1)
	6.4 Desarrollo de habilidades (ISO 18295-1)
7.4 Comunicación	
	6.5 Comunicación de información a los empleados (ISO 18295-1)

Figura 33. (Continuación)

Ciclo PHVA (Dimensión)	Requisitos conformes e integrables
Comunes	
Actuar	10. Mejora
	10.3 Mejora continua
	10.2 Mejora continua (ISO 27001)
	7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)
Homólogos	
Planear	4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto
	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
	4.3 Determinación del alcance de Sistema de Gestión
	5.2 Política
	5.2.1 Establecimiento de la Política (ISO 9001)
	5.2.2 Comunicación de la Política (ISO 9001)
	5.2 Política (ISO 27001)
Hacer	7.1.2 Personas (ISO 9001)
	6. Recursos humanos (ISO 18295-1)
	6.1 Generalidades Recursos humanos (ISO 18295-1)
	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos (ISO 9001)
	5.3 Satisfacción/compromiso de los empleados (ISO 18295-1)
	8.4 Ambiente de trabajo (ISO 18295-1)
	8. Operación
	8.2 Requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)
	8.2 Gestión de las interacciones con el cliente final (18295-1)
	8.5 Producción y provisión del servicio (ISO 9001)
	8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio (ISO 9001)
	4.5 Protección del cliente (ISO 18295-1)
	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (ISO 9001)
	8.5 Continuidad del servicio (ISO 18295-1)
	8.5.4 Preservación (ISO 9001)
	8.3 Datos del cliente final (ISO 18295-1)
8.7 Control de las salidas no conformes (ISO 9001)	
9. Relación con la organización cliente (ISO 18295-1)	

Figura 33. (Continuación)

Ciclo PHVA (Dimensión)	Requisitos conformes e integrables
Homólogos	
Verificar	9.1.2 Satisfacción del cliente (ISO 9001)
	4.3 Medición y monitorización de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)
	9.2 Auditoría interna
	9.3 Revisión por la dirección
	9.3.1 Generalidades Revisión por la dirección (ISO 9001)
	9.3.2 Entradas Revisión por la dirección (ISO 9001)
	9.3.3 Salidas Revisión por la dirección (ISO 9001)
Específicos homologables	
Hacer	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)
	8.4.1 Generalidades Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)
	8.4.2 Tipo y alcance del Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)

Nota. La figura representa los requisitos integrables conformes de las normas ISO 9001, ISO 27001 e ISO 18295-1.

En la Figura 34, por su parte, se presentan aquellos requisitos que, siendo comunes y homólogos, son conformes parcialmente porque se aplican siguiendo los parámetros de implementación de una u otra norma. En este caso se trata de un total de 10 requisitos que debieran revisarse partiendo de aquellos que son conformes en la implementación de una norma para extender sus acciones o procedimientos a aquella o aquellas con que sean homólogas o comunes respectivamente.

Figura 34.

Requisitos integrables con conformidad parcial

Ciclo PHVA (Dimensión)	Requisitos integrables con conformidad parcial
Comunes	
Planear	4.4 Sistema de Gestión y procesos
	7. Procesos operativos (ISO 18295-1)

Figura 34. (Continuación)

Ciclo PHVA (Dimensión)	Requisitos integrables con conformidad parcial
Comunes	
Planear	7.1 Generalidades (ISO 18295-1)
	7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)
	6. Planificación
	6.2 Objetivos y planificación para lograrlos
	5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)
Hacer	8.1 Planificación y control operacional
	7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)
Actuar	10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001)
	7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)
	10.2 No conformidad y acción correctiva
	10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)
Homólogos	
Planear	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)
	6.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)
	6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades (27001)
	6.1.2 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)
	6.1.2 Apresiasi3n de riesgos de seguridad de la informaci3n (27001)
	8.2 Valoraci3n de Riesgos de Seguridad de la Informaci3n (ISO 27001)
	6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la informaci3n (27001)
	8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la informaci3n (ISO 27001)
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001)
	7. Soporte (ISO 27001)
	7.1 Recursos
	7.1.1 Generalidades Recursos (ISO 9001)
	7.1.3 Infraestructura (ISO 9001)
	8. Infraestructura para la prestaci3n del servicio (ISO 18295-1)
	8.1 Generalidades Infraestructura para la prestaci3n del servicio (ISO 18295-1)

Nota. La figura representa la conformidad parcial de los requisitos integrables.

Por último, en la Figura 35 se presentan aquellos requisitos que, siendo comunes, homólogos o específicos homologables, no son conformes en la implementación de ninguna de las tres normas

y sobre los que se deben prestar más atención, pero que por su misma condición de no conformidad son susceptibles de integrarse en un Sistema de Gestión a partir de la definición de una serie de acciones o de procedimientos que así los propongan.

Figura 35.

Requisitos integrables no conformes

Ciclo PHVA (Dimensión)	Requisitos no conformes e integrables	
Comunes		
Planear	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)	
	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)	
Homólogos		
Hacer	7.3 Toma de conciencia	
	7.5 Información documentada 7.5.1 Generalidades Información documentada 7.5.2 Creación y actualización Información documentada 7.5.3 Control de la información documentada	
	8.2.1 Comunicación con el cliente (ISO 9001)	
	4. Requisitos de la relación con el cliente final 4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final (ISO 18295-1) 4.2 Comunicación de información a los clientes finales (ISO 18295-1) 4.4 Gestión de las quejas (ISO 18295-1)	
	9. Evaluación del Desempeño	
Verificar	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1 Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 9001) 9.1.3 Análisis y Evaluación (ISO 9001) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 27001)	
	Específico homologable	
	Planear	6.3 Planificación de los cambios (ISO 9001)

Nota. La figura representa los requisitos integrables no conformes.

En síntesis, el grado de viabilidad Medio-Alto que se ha determinado para la integración de los Sistemas de Gestión tiene que ver con los requisitos a integrar que son comunes, homólogos o específicos homologables, los requisitos específicos responden a los requisitos de cada normatividad y no pueden ser integrados, pero si deben ser desarrollados para cumplir a cabalidad con las normas.

Figura 36.

Requisitos de las normas 9001, 27001 y 18295-1 desde el Ciclo PHVA para la integración

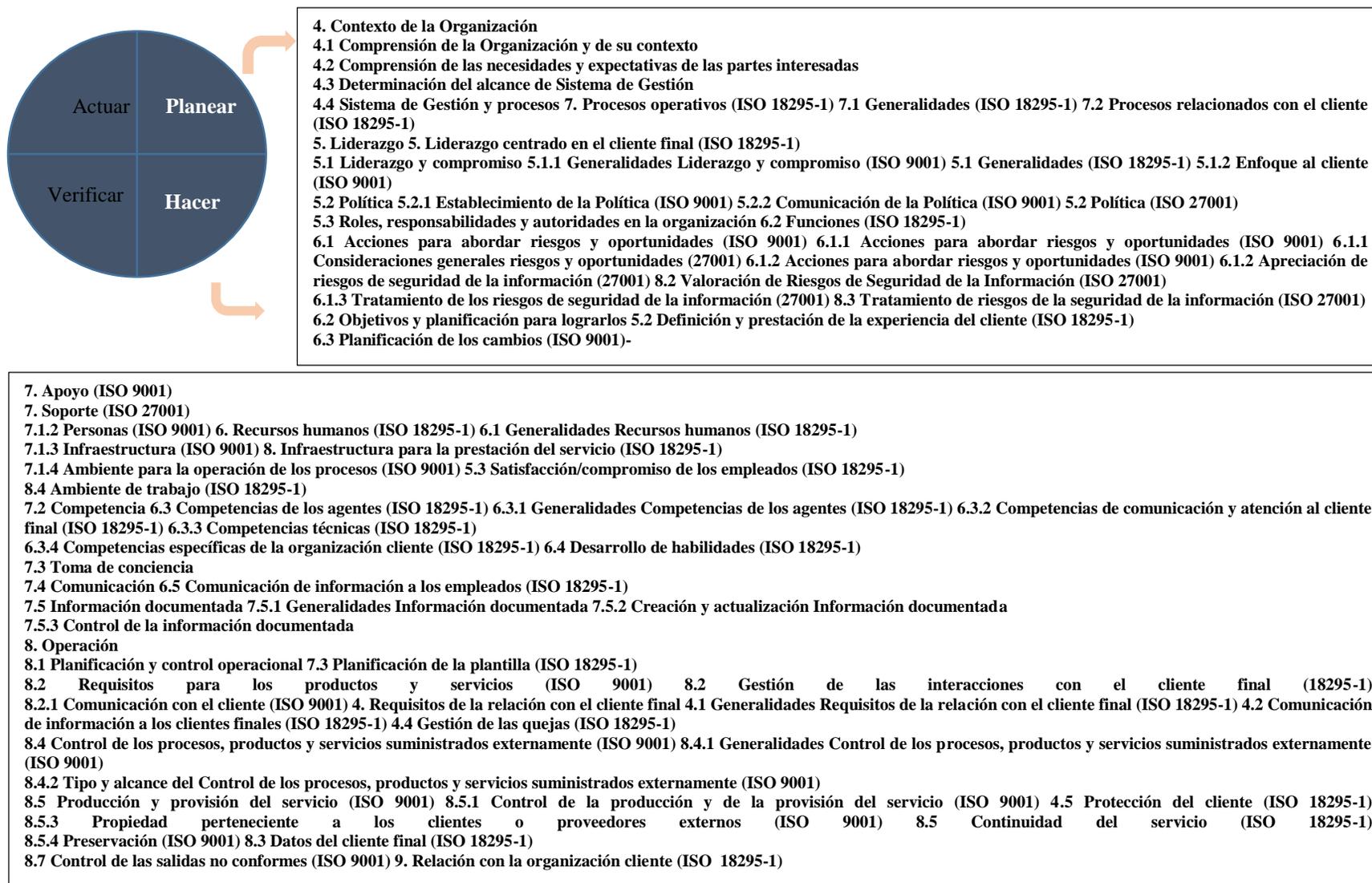
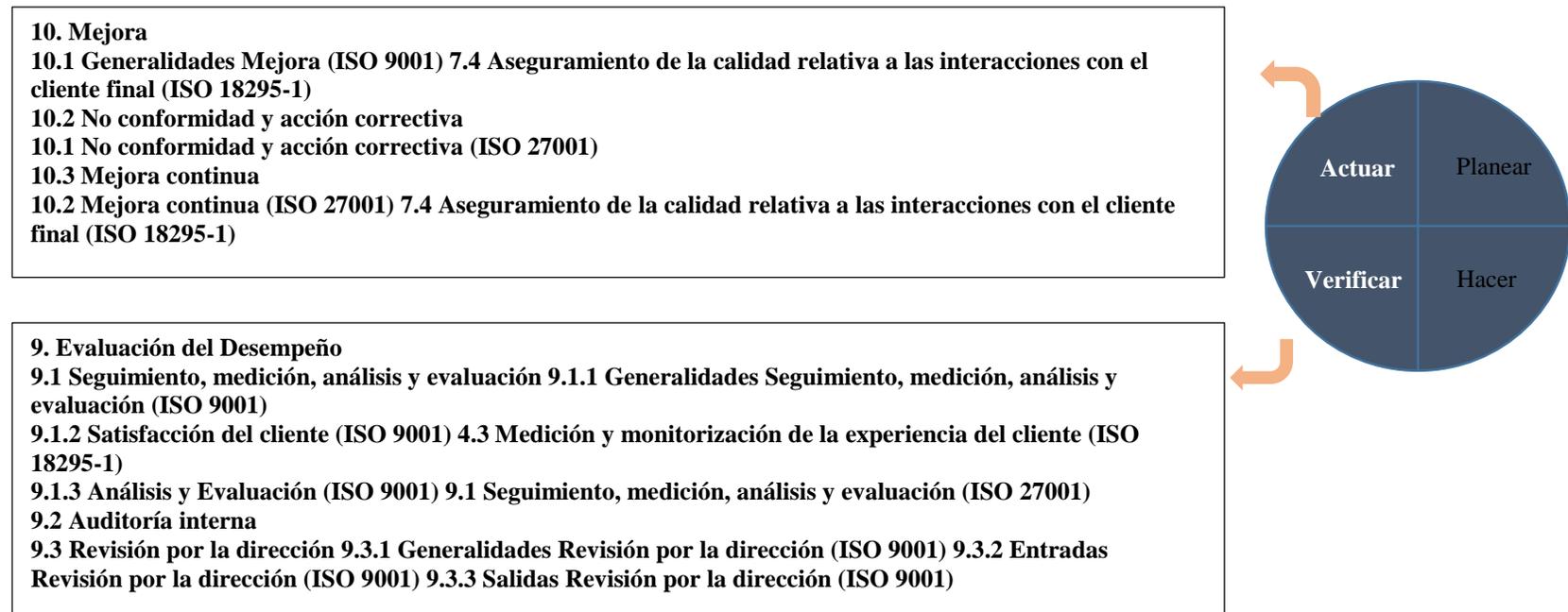


Figura 36. (Continuación)



Nota. La figura representa los requisitos de las normas para integrar en el Ciclo PHVA.

4.3. Formular las acciones de mejora para la integración de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Centro de contacto con el Cliente

Previo a la definición del Plan de Mejora, se identifican las brechas acordes al tipo que se quiere gestionar, de acuerdo con la clasificación establecida en el manual "The Integrated Use of Management System Standards" (IUMSS) que ayuda a las organizaciones de cualquier sector o industria y tamaño a integrar los requisitos de múltiples estándares de Sistemas de Gestión (MSS) en sus Sistemas de Gestión (ISO Publications, 2018), se presentan tres tipos de brechas: 1. Incumplimiento de requisitos, 2. Inexistencia de requisitos y 3. Oportunidades de mejora de la integración.

En resumen, del total de 43 requisitos que hacen parte de Comunes, Homólogos y Específicos Homologables por cada Dimensión que son integrales, se encuentran 19 requisitos que corresponden al 44% que no son conformes, por lo que es el foco para formular las acciones para el Plan de Mejora, ya que al desarrollarlas se encuentra la oportunidad para la conformidad de las normas en conjunto.

Figura 37.

Resumen de requisitos integrables no conformes

Ciclo PHVA (Dimensión)	Cantidad de requisitos	% Requisitos	Cantidad de requisitos NO CONFORME	% Requisitos NO CONFORME
Planear	15	35%	8	19%
Hacer	19	44%	7	16%
Verificar	6	14%	3	7%
Actuar	3	7%	1	2%
Total	43	100%	19	44%

Nota. La figura representa los requisitos integrables no conformes.

Para esta investigación se realiza el análisis para las brechas que hacen referencia al no conforme de requisitos las cuales se consolidan en el Anexo 4. Requisitos a integrar numerales de las normas condición "No Conforme", la cual se realiza el cruce de cada una de las normas

combinadas de manera que todas se interrelacionen entre sí y así encontrar los requisitos que no son conformes. Adicionalmente se realiza el empalme junto con los procesos que se impactan y que están definidos en el Mapa de Procesos, los cuales se plasman en la Figura 38, con el fin de poder priorizar las acciones que se han de formular para cerrar las brechas que se impactarán y permitirán lograr la conformidad de los requisitos que integrarán las normas en un Sistema de Gestión.

Figura 38.

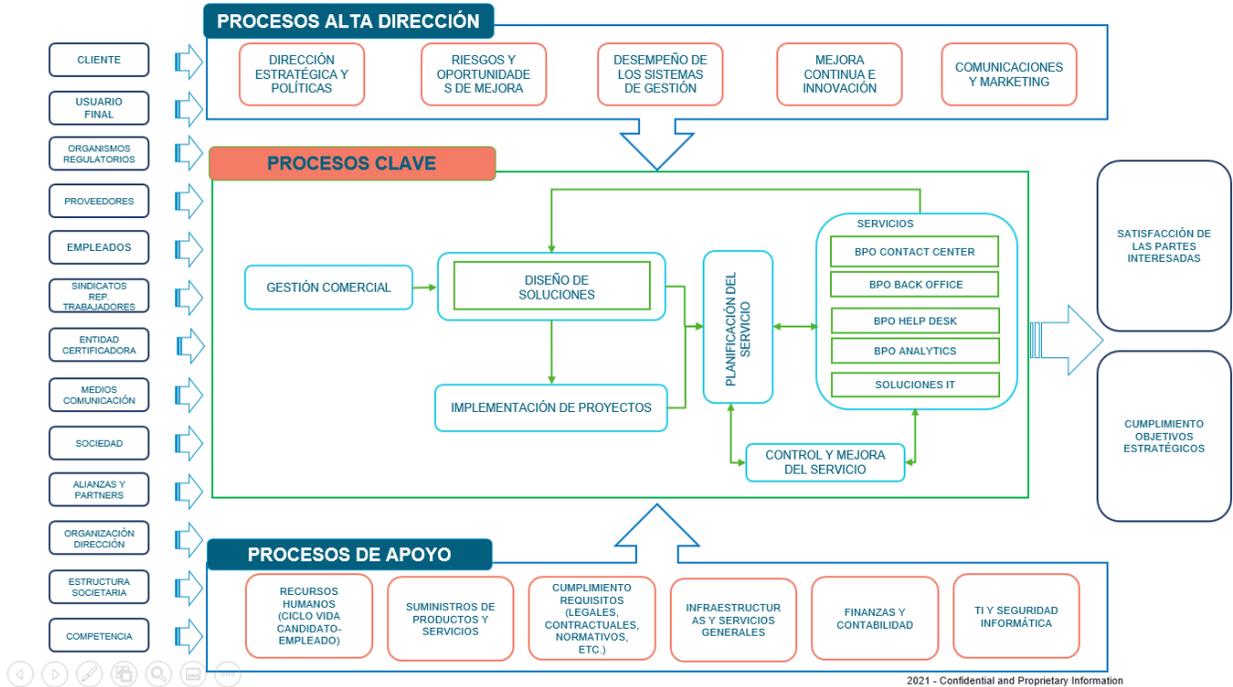
Procesos de la Empresa de Telecomunicaciones

Tipo de Procesos	Procesos
Procesos Alta Dirección	Dirección Estratégica y Políticas
	Riesgos y Oportunidades de Mejora
	Desempeño de los Sistemas de Gestión
	Mejora Continua e Innovación
	Comunicaciones y Marketing
Procesos Clave	Gestión Comercial
	Diseño de Soluciones
	Implementación de Servicios
	Planificación del Servicio
	Servicios
	Control y Mejora del Servicio
Procesos de Apoyo	Recursos Humanos (ciclo de vida candidato - empleado)
	Suministros de Productos y Servicios
	Requisitos Legales u Otros Requisitos
	Infraestructuras y Servicios Generales
	Finanzas y Contabilidad
	Tecnología de la Información y Seguridad Informática

Nota. La figura representa el Listado de Procesos de la Empresa de Telecomunicaciones. Tomado de la Información de la Empresa (2021).

Figura 39.

Mapa de Procesos Empresa Telecomunicaciones



Nota. La figura representa el Mapa de Procesos. Tomado de la Información de la Empresa (2021).

Se encuentran que 8 numerales de las normas que son integrables, no son conformes y se ven afectados por el total de los 17 procesos de la compañía, por parte de la Dimensión Planear se encuentran 4 numerales, en la Dimensión Hacer se encuentran 3 numerales, en la Dimensión Verificar no se encuentran requisitos y por último 1 requisito en la Dimensión Actuar.

Figura 40.

Requisitos integrables no conformes vs cantidad de Procesos que impacta

Ciclo PHVA (Dimensión)	Nº Requisitos
Planear	4
4.4 Sistema de Gestión y procesos	1
7. Procesos operativos (ISO 18295-1)	
7.1 Generalidades (ISO 18295-1)	
7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)	

Figura 40. (Continuación)

Ciclo PHVA (Dimensión)	N° Requisitos
Planear	4
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades (27001) 6.1.2 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.2 Apreciación de riesgos de seguridad de la información (27001) 8.2 Valoración de Riesgos de Seguridad de la Información (ISO 27001)	1
6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001) 8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información (ISO 27001)	1
6.2 Objetivos y planificación para lograrlos 5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	1
Hacer	3
7.3 Toma de conciencia	1
7.5 Información documentada 7.5.1 Generalidades Información documentada 7.5.2 Creación y actualización Información documentada 7.5.3 Control de la información documentada	1
8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)	1
Actuar	1
10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1) 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)	1
Total requisitos integrables no conformes	8

Nota. La figura representa los requisitos no conformes vs los Procesos del Mapa de Procesos que se impactan.

Con el fin de presentar el Plan de Mejora que plantea un conjunto de acciones, organizadas, integradas y sistematizadas para obtener cambios, y mejoras, en lo que respecta a esta investigación se hace uso de las dos primeras fases, que desarrollan los autores Proaño et al. (2017), la primera

que corresponde al Análisis de las posibles causas que han provocado problemas, lo cual es el punto nodal en las dificultades existentes para la integración, a estos se les explora la problemática, para examinar las relaciones causa-efecto subyacentes a un problema en particular, al priorizar los requisitos que no son conformes, teniendo en cuenta la consideración del requisito común, homólogo y específico homologable, se obtiene como resultado un total de ocho requisitos integrables con brechas priorizadas.

Para esta investigación se exponen algunas consideraciones a modo de análisis de causas, las cuales se realizaron con una combinación del Diagrama de Causas y Efectos o Diagrama de Ishikawa, junto con el método de las “6M” (Materiales e Insumos, Maquinaria y Herramientas, Medición, Medio Ambiente, Mano de Obra y Métodos) y la técnica de preguntas encadenadas de los 5 ¿Por qué?, como se observa en la Figura 41.

Figura 41.

Esquema análisis de causas

		1er ¿Por qué?	2do ¿Por qué?	3er ¿Por qué?	4to ¿Por qué?	5to ¿Por qué?	>
Requisito Integrable No Cumple	Incumplimiento del requisito						Materiales e Insumos
							Maquinaria y Herramientas
							Medición
							Medio Ambiente
							Mano de Obra
							Métodos

Nota. La figura representa el Esquema de causas bajo el Diagrama de Ishikawa, el método de las “6M” y la técnica de preguntas encadenadas de los 5 ¿Por qué?.

El detalle la relación entre las explicaciones de las problemáticas identificadas se encuentra en el Anexo 5 Análisis de Causas Requisitos Priorizados, se observa posteriormente del estudio, lo siguiente:

En primer lugar, se ha encontrado que en la Empresa los Sistemas de Gestión no han definido una gestión por procesos y las formas en que debieran interactuar, de acuerdo con los requisitos las Normas Internacionales. Esto se debe a que no se especifican cuáles actividades pueden ser complementarias, tal manera que logren diferenciarse las áreas de los procesos y por tal motivo no se ha actualizado el Mapa de Procesos acorde con estas características, ni se han definido las

Caracterizaciones de los procesos. En términos generales, el problema se sitúa en la imposibilidad de la Empresa frente al desarrollo de una gestión por procesos de forma integrada, en tanto no se tiene la capacidad de identificar la interrelación de cada uno de estos desde una perspectiva estratégica. La Empresa debiera entonces establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión que incluya los procesos necesarios y sus interacciones de manera integrada.

En segundo lugar, la Empresa presenta dificultades para la implementación de un enfoque de toma de decisiones basado en la gestión de riesgos y oportunidades, con el cual definir las formas para monitorearlos oportunamente. Esto se debe a que no se ha establecido un contexto específico de la situación de la Empresa y de los procesos de forma integrada que se enfoque en los riesgos y oportunidades, ya que la metodología no lo permite realizar de manera integrada que así lo permitan, entre otras, por falta de diagnósticos o de perfiles enfocados al liderazgo que puedan contribuir en este propósito. Ello también parte de la falta de visión del equipo directivo en la forma en que toma en consideración los riesgos al no verlos como parte de la mejora constante. Dicho esto, la Empresa debe enfocarse en determinar los riesgos y las oportunidades al planificar el Sistema de Gestión de manera integrada y monitorear las acciones de estos.

En tercer lugar, y articulado a lo anterior, se ha identificado que los Sistemas de Gestión de la Empresa no realizan seguimiento a los Planes de Tratamiento de riesgos y de oportunidades de los procesos. Empezando porque no cuenta con Planes de Tratamiento consolidados, en tanto no llevan a cabo acciones de evaluación de las posibles pérdidas que derivan de la no adopción de medidas contra el riesgo, también se debe a la falta de visión para establecer las oportunidades desde una perspectiva de gestión integrada; bien sea es por la falta de la aplicación de una metodología o por falta de estrategias que sean correctamente aplicadas o también porque no es claro el orden en que deben implementarse las acciones que de allí deriven. Al respecto, la Empresa debe definir y aplicar una Metodología para el tratamiento de riesgos y oportunidades y así obtener la aprobación de los Planes de Tratamiento y la aceptación de los riesgos residuales por parte de los dueños y gestores de los riesgos.

Continuando con el listado de causas se ha encontrado que la Empresa, no tiene definidos de manera clara los Objetivos de los Sistemas de Gestión, que permita obtener resultados, y hacer un seguimiento de las especificaciones establecidas para cada proceso. Esto deriva en otras explicaciones que tienen que ver con los métodos y las mediciones; por un lado, en tanto no se

definen los procesos de manera integrada en perspectiva de las metas empresariales y, por otra parte, por problemas de liderazgo en que no se comprende la importancia de equiparar los procesos a las metas de la organización, pues no hay claridad sobre las estrategias que define la Alta Dirección para trazar las acciones de cara a los Objetivos y a la Misión y Visión de la empresa de forma explícita para el grueso de la organización. La Empresa, entonces debe establecer los Objetivos del Sistema de Gestión para las funciones, los niveles y los procesos necesarios, en concordancia con la generación del despliegue de una nueva Política que sea Integrada para el Sistema de Gestión y que sea entendida por el personal involucrado.

Otro de los problemas radica en la falta de conciencia que tienen los trabajadores sobre los Sistemas de Gestión en el desarrollo de los procesos. Gran parte de esta situación corresponde precisamente con el recurso humano que no conoce las funciones específicas de las personas por falta de entendimiento de las responsabilidades establecidas en el Organigrama y porque no se tiene claridad sobre las Políticas y los Objetivos del Sistema de Gestión. Ello, a su vez, implica la existencia de problemas en los canales de comunicación que no son contemplados en los escenarios de planeación y dirección estratégica. La Empresa, por tanto, debe asegurarse de que todas las personas de la organización tomen conciencia de la Política, los Objetivos, y la contribución a la eficacia del Sistema de Gestión desde los roles que manejan y a las implicaciones que se generan cuando se presenta la no conformidad de los requisitos.

También se ha identificado que la Empresa no tiene un ejercicio efectivo de acceso, recuperación o control de cambios de la documentación del Sistema de Gestión. La explicación principal es, en efecto, la falta de una metodología que permita crear con éxito y poner en práctica las políticas y procedimientos en materia documental, en la organización avalada por los cuerpos directivos. Pero ello deriva en otra serie de problemáticas como la falta de divulgación la documentación de uso interno que es generada de manera arbitraria por los responsables de los procesos y que son clave para el desarrollo adecuado del Sistemas de Gestión, la incorrecta gestión de la documentación en los procesos y la obsolescencia en la documentación existente. Frente a esto, la Empresa debe incluir la información documentada que la organización determina como necesaria que se encuentra identificada en cada norma como Conservar o Mantener, para la eficacia del Sistema de Gestión, asegurar su creación y actualización y debe también controlarla a través del ejercicio único de revisión permanente con los responsables de los procesos y que sea avalada por la Alta Dirección.

Otro problema es el de la falta de seguimiento a la implementación y control de cambios y, en consecuencia, la no revisión de las consecuencias de tales cambios. En términos generales, se debe al no control de los cambios que deben realizarse de manera planificada y la no definición de planes para el alcance de los objetivos de la Empresa por la dificultad para alinear los Objetivos del Sistema de Gestión con los Objetivos Estratégicos acorde a la Planeación Estratégica de la Empresa, lo cual, a su vez, se traduce en el no seguimiento cuando se presenta un incumplimiento en los resultados de los Objetivos Estratégicos. De modo que lo que se debe realizar es implementar Planes de Acción que permitan alcanzar dichos objetivos, por parte de los responsables, de modo que los procesos se lleven según lo planificado, se controlen los cambios planificados y se revisen las consecuencias generadas de los cambios no previstos, para así llevar acciones que mitiguen los efectos adversos, adicionalmente se garanticen también que los procesos contratados externamente estén controlados.

Por último, se ha identificado que la Empresa, no realiza control para eliminar las causas raíz de las No Conformidades detectadas y que se encuentran planteadas en los Planes de Acción de los Sistemas de Gestión. La principal razón se deriva en que no se verifica la eficacia de cada una de las acciones llevadas a cabo por los responsables de las acciones correctivas en un lapso establecido y constante. A este respecto, la Empresa debe realizar el seguimiento a las acciones correctivas implementadas de acuerdo con los Planes de Acción que han definido los responsables de los procesos y verificar el cierre de las no conformidades de manera que se ataque la casusa raíz adicionalmente se debe identificar las oportunidades de mejora presentadas en el desarrollo de estos en los plazos establecidos acorde a la vigencia.

Para el progreso de la segunda fase que consiste en el desarrollo de la propuesta del Plan de Mejora, previo con el entendimiento y exposición de las causas anteriormente expuestas, que han facilitado la planificación del Plan y el planteamiento de las acciones a corto, mediano o largo plazo que son viables y que permiten integrar las normas, en el marco de los requisitos que son comunes y de aquellos en donde se encontraron las brechas, la propuesta que se presenta en la Figura 42, estas acciones se exponen por medio de las categorías de análisis y las variables determinadas para el desarrollo de la investigación de manera adecuada y planificada, con el fin de cerrar las brechas que permitan lograr la conformidad de los requisitos e integrar las normas en un Sistema de Gestión.

Se aclara nuevamente como se describió en el alcance de la investigación, que las fases del Plan de Mejora correspondientes a 3. Implementación y seguimiento y 4. Evaluación, no hacen parte de esta investigación.

Se plantean 39 acciones para el Plan de Mejora dentro del Ciclo PHVA (Dimensión), se plantean 21 actividades en la Dimensión Planear, 14 actividades en la Dimensión Hacer, 2 actividades en la Dimensión Verificar y por último 2 actividades en la Dimensión Actuar. Las acciones propuestas se componen tanto de las acciones que son conformes en las normas de manera individual pero que tienen la condición de Común y Homólogo, las cuales se plantean para integrarlas y es ahí en este escenario donde se encuentran 10 actividades. Pero también, a la vez se plantean las acciones integrables que se presentan por la condición de no conformidad y que fueron priorizadas por el impacto al afectar a todos los procesos y, por lo tanto, se plantean las actividades para el cierre de las brechas que son comunes a las 3 normas las cuales son 29, como resultado se tiene el total de las actividades planteadas a continuación, que describe la evidencia a entregar, el Proceso responsable, el cargo responsable de ejecutar la actividad y el Plazo de ejecución:

Figura 42.

Plan de Mejora para la Integración de las Normas - Actividades

Condición	Ciclo	Código	Actividades Plan de Mejora	Evidencia Plan de Mejora	Proceso	Responsable	Plazo
Integrar	Planear	PdA1	Actualizar el Contexto Estratégico como insumo para la planeación de manera integrada	Contexto Estratégico Integrado	Dirección Estratégica y Políticas	Dirección General	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Integrar	Planear	PdA2	Actualizar la Matriz de Partes Interesadas junto con las Necesidades y Expectativas bajo el Contexto de la Organización de manera integrada	Matriz de Partes Interesadas Integrada	Desempeño de los Sistemas de Gestión Todos los procesos	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Integrar	Planear	PdA3	Actualizar el Manual de los Sistemas de Gestión con el alcance integrado	Manual de los Sistemas de Gestión Integrado	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Planear	PdA4	Actualizar Mapa de Procesos de la organización de manera integrada	Mapa de Procesos Integrado	Desempeño de los Sistemas de Gestión Todos los procesos	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Planear	PdA5	Actualizar la caracterización de los procesos en el marco de una gestión por procesos (SIPOC vs PHVA) de manera integrada	Caracterización de los Procesos Integrada	Todos los procesos	Líder de proceso	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)

Figura 42. (Continuación)

Condición	Ciclo	Código	Actividades Plan de Mejora	Evidencia Plan de Mejora	Proceso	Responsable	Plazo
Brecha	Planear	PdA6	Revisar el proceso de quejas/reclamaciones de los usuarios finales donde no hay operativa de la gestión del cliente (ISO 18295-1).	Procedimiento PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias	Servicios Desempeño de los Sistemas de Gestión	Directores de Operaciones Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Planear	PdA7	Establecer las estrategias orientadas al cliente final que lleven a experiencias positivas para los clientes finales cuando interactúen con el CCC.	Estrategias orientadas al cliente final	Servicios	Directores de Operaciones	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Integrar	Planear	PdA8	Integrar las Políticas de los Sistemas de Gestión de manera Integrada	Política Integrada de los Sistemas de Gestión	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Integrar	Planear	PdA9	Divulgar la Política Integrada de los Sistemas de Gestión	Cartel de la Política Integrada de los Sistemas de Gestión	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Planear	PdA10	Construir Catálogo de Perfiles incluidas las funciones, responsabilidades y autoridades de cada Sistema de Gestión implementado.	Catálogo de Perfiles actualizado	Recursos Humanos	Reclutamiento y Selección España & Latam	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)

Figura 42. (Continuación)

Condición	Ciclo	Código	Actividades Plan de Mejora	Evidencia Plan de Mejora	Proceso	Responsable	Plazo
Brecha	Planear	PdA11	Definir y actualizar los organigramas acordes a la estructura de la empresa (sin tener en cuenta nombre de personas)	Organigramas actualizados	Recursos Humanos	Jefe de Administración de Personal España & Latam	Constante
Brecha	Planear	PdA12	Actualizar la Metodología integrada para la Gestión de Riesgos y Oportunidades	Metodología integrada de Gestión de Riesgos y Oportunidades integrada	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Planear	PdA13	Realizar la divulgación de la Metodología para la Gestión de Riesgos y Oportunidades	Convocatorias y asistencias a la divulgación de Metodología de Gestión de Riesgos y Oportunidades	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Planear	PdA14	Construir las Matrices de Riesgos y Oportunidades con cada uno de los procesos	Matrices de Riesgos y Oportunidades por proceso	Todos los procesos	Líder de proceso	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Planear	PdA15	Consolidar las Matrices de Riesgos y Oportunidades de los procesos	Matriz de Riesgos y Oportunidades consolidada	Todos los Procesos Desempeño de los Sistemas de Gestión	Líder de Procesos Responsable Sistemas de Gestión	Mediano plazo (Entre 4 y 12 meses)

Figura 42. (Continuación)

Condición	Ciclo	Código	Actividades Plan de Mejora	Evidencia Plan de Mejora	Proceso	Responsable	Plazo
Brecha	Planear	PdA16	Actualizar la aplicabilidad de los controles establecidos en la Matriz de Riesgos y Oportunidades vs los controles aplicables del Anexo A de la organización	Declaración de aplicabilidad de los controles del Anexo A de la organización	Tecnología de la Información y Seguridad Informática	Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio LATAM Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio España	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Planear	PdA17	Validar la eficacia de los Planes de Tratamiento de la Matriz de Riesgos y Oportunidades	Planes de Tratamiento de la Matriz de Riesgos y Oportunidades	Desempeño de los Sistemas de Gestión y Tecnología de la Información y Seguridad Informática	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio LATAM Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio España	Mediano plazo (Entre 4 y 12 meses)
Brecha	Planear	PdA18	Establecer los Objetivos Estratégicos 2022 de los Sistemas de Gestión Integrados	Objetivos Estratégicos 2022 Integrados	Dirección Estratégica y Políticas	Dirección General	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)

Figura 42. (Continuación)

Condición	Ciclo	Código	Actividades Plan de Mejora	Evidencia Plan de Mejora	Proceso	Responsable	Plazo
Brecha	Planear	PdA19	Establecer Tablero de Control para medir los Indicadores Operativos (Procesos)	Tablero de Control de Indicadores de los Procesos	Todos los procesos Desempeño de los Sistemas de Gestión	Líder de proceso Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Planear	PdA20	Realizar seguimiento a la medición de los Indicadores	Tablero de Control de Indicadores de los Procesos	Todos los procesos Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Constante
Brecha	Planear	PdA21	Tomar acciones y documentar las desviaciones de los Indicadores	C_FichaSeguimiento al incumplimiento de los Objetivos Estratégicos	Todos los procesos	Líder de proceso	Constante
Integrar	Hacer	PdA22	Definir los registros de soportes de evaluación de la competencia, identificación de necesidades de capacitación, plan de capacitación y la evaluación de la eficacia de las capacitaciones	Formatos de evaluación de competencia	Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos España y Latam	Mediano plazo (Entre 4 y 12 meses)
Brecha	Hacer	PdA23	Diseñar Plan de Sensibilización de la importancia de los Sistemas de Gestión para la Toma de conciencia y las implicaciones del incumplimiento	Plan de Sensibilización Sistemas de Gestión	Desempeño de los Sistemas de Gestión, Recursos Humanos y Comunicaciones y Marketing	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría Jefe de Desarrollo (Comunicaciones) Responsable Formación	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)

Figura 42. (Continuación)

Condición	Ciclo	Código	Actividades Plan de Mejora	Evidencia Plan de Mejora	Proceso	Responsable	Plazo
Brecha	Hacer	PdA24	Actualizar la información de los Sistemas de Gestión en las plataformas empleadas para el despliegue del Plan de Sensibilización	Plataformas del Plan de Sensibilización	Recursos Humanos y Comunicaciones y Marketing	Jefe de Desarrollo (Comunicaciones) Responsable Formación	Mediano plazo (Entre 4 y 12 meses)
Brecha	Hacer	PdA25	Realizar actividades de sensibilización y apropiación de la importancia del Sistemas de Gestión para la Toma de conciencia y las implicaciones de incumplimiento	Convocatorias y asistencias a las actividades de sensibilización y apropiación de la importancia del Sistemas de Gestión	Recursos Humanos y Comunicaciones y Marketing	Jefe de Desarrollo (Comunicaciones) Responsable Formación	Constante
Brecha	Hacer	PdA26	Evaluar la eficacia de las actividades de sensibilización y apropiación de la importancia de los Sistemas de Gestión para la Toma de conciencia y las implicaciones del incumplimiento	Evaluación de las actividades de sensibilización y apropiación	Recursos Humanos y Comunicaciones y Marketing	Jefe de Desarrollo (Comunicaciones) Responsable Formación	Constante
Integrar	Hacer	PdA27	Actualizar la Matriz de Comunicaciones de manera integrada	Matriz de Comunicaciones Integrada	Desempeño de los Sistemas de Gestión Comunicaciones y Marketing	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría Jefe de Desarrollo (Comunicaciones)	Mediano plazo (Entre 4 y 12 meses)

Figura 42. (Continuación)

Condición	Ciclo	Código	Actividades Plan de Mejora	Evidencia Plan de Mejora	Proceso	Responsable	Plazo
					Tecnología de la Información y Seguridad Informática	Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio LATAM Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio España	
Brecha	Hacer	PdA28	Actualizar el PGC_01 Control de la Información Documentada y los Registros con la metodología para la creación, actualización y control mediante el registro y notificación al Responsable del Sistema de Gestión	PGC_01 Control de la Información Documentada y los Registros actualizado de manera integrada con los Sistemas de Gestión Integrado	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Hacer	PdA29	Actualizar el Listado Maestro de Documentos aprobados en los Sistemas de Gestión, Actualizar Procedimientos para la Información documentada, creación, actualización y control.	Listado Maestro de Documentos actualizado y aprobado de los Sistemas de Gestión Integrado	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Constante

Figura 42. (Continuación)

Condición	Ciclo	Código	Actividades Plan de Mejora	Evidencia Plan de Mejora	Proceso	Responsable	Plazo
Brecha	Hacer	PdA30	Crear repositorio de datos con la información del Listado Maestro de Documentos aprobados en los Sistemas de Gestión con acceso al personal de la organización	Repositorio de datos con la información documental aprobada de los Sistemas de Gestión Integrado	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Hacer	PdA31	Actualizar los procedimientos obsoletos determinados en el inventario documental	Procedimientos actualizados de los Sistemas de Gestión Integrado	Todos los procesos	Líder de proceso	Mediano plazo (Entre 4 y 12 meses)
Brecha	Hacer	PdA32	Codificar las plantillas empleadas	Listado Maestro de Documentos actualizado y aprobado	Todos los procesos	Líder de proceso Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Mediano plazo (Entre 4 y 12 meses)
Brecha	Hacer	PdA33	Definir y soportar (pruebas) los temas de continuidad de los servicios.	Pruebas de continuidad de negocios realizadas	Tecnología de la Información y Seguridad Informática	Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio LATAM Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio España	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)

Figura 42. (Continuación)

Condición	Ciclo	Código	Actividades Plan de Mejora	Evidencia Plan de Mejora	Proceso	Responsable	Plazo
Brecha	Hacer	PdA34	Crear procedimiento para el control de los cambios planificados y mantener la evidencia.	Procedimiento Gestión del Cambio	Desempeño de los Sistemas de Gestión Tecnología de la Información y Seguridad Informática	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio LATAM Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio España	Mediano plazo (Entre 4 y 12 meses)
Brecha	Hacer	PdA35	Asegurar el control de los procesos contratados externamente actualizando IT_401 - Política de Seguridad Relación Proveedores y Contratistas	PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores actualizada	Suministro de Productos y Servicios Requisitos Legales y Otros requisitos Desempeño de los Sistemas de Gestión Tecnología de la Información y Seguridad Informática	Gerente de Compras España y Latam, Director Jurídico España, Director Jurídico Latam, Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría de Ciberseguridad y Continuidad LATAM Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio España	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)

Figura 42. (Continuación)

Condición	Ciclo	Código	Actividades Plan de Mejora	Evidencia Plan de Mejora	Proceso	Responsable	Plazo
Integrar	Verificar	PdA36	Actualizar el PGC_06 Auditorías Internas Integradas de los Sistemas de Gestión	PGC_06 Auditorías Internas Integradas de los Sistemas de Gestión actualizado	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Integrar	Verificar	PdA37	Consolidar la presentación de la Revisión de la Dirección de los Sistemas de Gestión de manera integrada	Revisión por la Dirección Integrada	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Corto plazo (Entre 1 y 6 meses)
Brecha	Actuar	PdA38	Realizar seguimiento periódico a los Planes de Acciones Correctivas y validar la eficacia de estas	RGC_05 - Fichero Acciones Correctivas Evidencias	Desempeño de los Sistemas de Gestión	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría	Constante
Integrar	Actuar	PdA39	Establecer las herramientas para realizar la mejora continua bajo los resultados de la revisión de la dirección	Herramienta(s) de mejora continua	Desempeño de los Sistemas de Gestión y Tecnología de la Información y Seguridad Informática	Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio LATAM Gerente de Ciberseguridad y Continuidad de Negocio España	Mediano plazo (Entre 4 y 12 meses)

Nota. La figura representa el Plan de Mejora para la integración de las normas ISO 9001, ISO 27001 e ISO 18295-1.

Así que como se describió anteriormente como resultado final se tiene un total de treinta y nueve (39) actividades, en las que se definen cuáles son las evidencias para desarrollar para la implementación de cada una, cuáles procesos son los responsables de inscribir su desarrollo, los cargos responsables de la ejecución y seguimiento y, finalmente, se relacionan los plazos estipulados para desarrollar y así alcanzar la Integración del Sistema de Gestión.

De las 39 actividades se cuentan con 7 actividades que una vez realizadas se deben ejecutar de manera Constante lo que equivale al 18%, 23 actividades se desarrollan en un periodo a Corto plazo (Entre 1 y 6 meses) que representan el 59% y 9 actividades se desarrollan en el Mediano plazo (Entre 4 y 12 meses) lo que representa el 23%. De las 30 actividades Constantes y de Corto plazo se encuentran que 13 actividades equivalente al 33%, se ejecutan bajo el cargo Responsable Sistemas de Gestión y Auditoría, las cuales son: 1. Matriz de Partes Interesadas integrada, 2. Manual de los Sistemas de Gestión Integrado, 3. Mapa de Procesos Integrado, 4. Política Integrada de los Sistemas de Gestión, 5. Cartel de la Política Integrada de los Sistemas de Gestión, 6. Metodología integrada de Gestión de Riesgos y Oportunidades integrada, 7. Convocatorias y asistencias a la divulgación de Metodología de Gestión de Riesgos y Oportunidades, 8. PGC_01 Control de la Información Documentada y los Registros actualizado de manera integrada con los Sistemas de Gestión Integrado, 9. Listado Maestro de Documentos actualizado y aprobado de los Sistemas de Gestión Integrado, 10. Repositorio de datos con la información documental aprobada de los Sistemas de Gestión Integrado, 11. PGC_06 Auditorías Internas Integradas de los Sistemas de Gestión actualizado, 12. Revisión por la Dirección Integrada y 13. RGC_05 - Fichero Acciones Correctivas.

5. CONCLUSIONES

Para mantener las certificaciones con las que actualmente cuenta la Empresa, se debe garantizar la conformidad del 100% de los requisitos de las normas aplicables a la organización, por lo que se debe trabajar en cerrar las brechas de los numerales que se encuentran con el criterio de “No conforme”. Para ello es importante ser conscientes y realizar una revisión al contexto interno y externo de la organización en pro de los cambios que se han dado en el último año y medio producto de la pandemia.

Como se ha revisado en la literatura esta propuesta supone identificar el potencial de sinergia entre los diferentes sistemas que se han analizado (León, 2018), reconociendo particularmente que en las debilidades detectadas se ubica la perspectiva de integración que, además, supone una propuesta de tipo progresiva en la que se cumplan una serie de etapas que conduzcan al propósito final de integración de las normas. Ello se esclarece con la definición de plazos que aparece en la propuesta que supone, en efecto, un ejercicio progresivo para gestionar los procesos de forma secuencial. Suponiendo lo que Zambrano (2021) ha propuesto de forma secuencial como el compromiso de la organización, la estructuración del plan, su aplicación y la posterior posibilidad de mejora.

En estos términos la propuesta que se ha formulado a partir de esta investigación implica trabajar en una cultura empresarial enfocada a la mejora continua. De tal modo que con ello se pueda lograr el fin último de posicionamiento de la marca en un mercado que, a la luz de las condiciones develadas por la pandemia se proyecta en un crecimiento continuo (Estrada, 2022).

Esta propuesta sobre la que se busca integrar las normas de gestión puede aparecer entonces como un elemento diferenciador frente a los competidores. Gestionar adecuadamente los recursos, tener una gestión eficaz de los datos y la información y proyectar la optimización de cada proceso soportado en la Planeación Estratégica es constitutivo de un ejercicio que, por medio de la integración, pretenda las tan anheladas ventajas que este sistema supone. Por lo menos así lo han teorizado ya autores como Glogovac (2020), quien reconoce que la integración de normas y procesos de gestión no solo favorece la eliminación en la redundancia de los procesos, sino que también tiene un impacto en la optimización de recursos y en la receptibilidad de los productos y de los servicios.

La Integración de los requisitos de las normas en un Sistema de Gestión, por tanto, juega un papel fundamental en las organizaciones, ya que se convierte en el aliado para las empresas que quieren mejorar su desempeño independientemente del sector en el que se ubiquen, el éxito de una empresa a largo plazo depende entre algunos sucesos, de la capacidad de sus líderes para fijar desde la Alta Dirección un Modelo de Gestión Integral, que facilite el logro de mayores niveles de eficiencia, ingresos y satisfacción de usuarios finales (Rodríguez y Pedraza, 2017).

La integración de las normas, al tener un conjunto de elementos comunes y relacionados en lo que se refiere a aspectos diversos que interactúan entre sí para alcanzar el desarrollo de la Planificación de la Estrategia, permite combinar y ayudar a gestionar los sistemas que se requieran bajo un solo sistema, como si de uno solo se tratase, encaminado a cumplir la Política y los Objetivos de una organización, reducir duplicidades, generando múltiples y grandes beneficios, en pro del compromiso de la compañía en la mejora continua. Esta no es una ventaja menor, en tanto la reducción de duplicidades se ha convertido en uno de los principales objetivos que se persiguen desde la academia en la perspectiva de la gestión de normas (Glogovac, 2020).

Dicho esto, de la investigación ha surgido otra serie de conclusiones mucho más específicas que derivan de la reflexión sobre el cumplimiento de cada uno de los objetivos que han llevado a buen término el proceso de estudio que se propuso. En primer lugar, se concluye que la Empresa, cuenta con una serie de recursos y de acciones que utiliza para la conformidad de los requisitos de las normas para un Sistema de Gestión y que, de forma implícita, favorecen la integración de estos. En ese contexto, la Empresa ha logrado consolidar una serie de procesos y de mecanismos que facilitan la integración de aproximadamente un tercio de los requisitos considerados como comunes y que son esenciales para el propósito de la integración de las normas para un Sistema de Gestión. Esto se concluye por la conformidad del total de 20 de tales requisitos que, desde una perspectiva mucho más estratégica, pueden unificarse en procesos únicos que permitan a la Empresa aprovechar recursos y esfuerzos en materia del acatamiento de las normas internacionales. Adicionalmente se considera la interacción armónica entre los requisitos comunes y los requisitos específicos de las normas y las especificaciones de un Sistema de Gestión Integrado a los que se suscribe, desde una óptica global que contribuye al mejoramiento de la eficiencia y la eficacia de la gestión en la Empresa.

En cuanto al nivel de requisitos que no son conformes, es allí donde se denota una oportunidad para contribuir en la Integración de las normas en un Sistema de Gestión, pues estos se materializan

en actividades o procedimientos que en perspectiva pueden cubrir las necesidades o consideraciones que se plantean al clasificar los requisitos comunes y homólogos de las normas con las que se encuentren relacionados. Es decir, una proyección estratégica, en el marco de una apuesta de integración, de aquellos requisitos que se no son conformes pero que al integrarlos puede igualmente favorecer la unificación de procesos que permitan a la Empresa aprovechar recursos y aunar esfuerzos en materia de la conformidad de las normas internacionales.

Por otro lado, se concluye que la viabilidad de la integración de acuerdo con la información obtenida de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Requisitos de Centros de Contacto con el Cliente, se encuentra en un rango Medio - Alto que puede ser considerado como una oportunidad efectiva de mejora que genera una planeación para la integración de las normas en la Empresa. Naturalmente, se esperaba que los hallazgos en la conformidad de los requisitos indicaran una situación semejante a la lograda en la definición del grado de viabilidad, pues la integración de las tres normas utilizadas para el presente estudio es algo que poco o nada se ha desarrollado en estudios consultados. Por lo cual, el nivel Medio - Alto en el que se ubicó la viabilidad de la integración resultó en un hallazgo positivo para la proposición de las actividades de mejora partiendo de un lugar en el que puede reconocerse un avance que de forma implícita ha logrado la Empresa sobre un proyecto de integración de estas tres normas.

Finalmente, en la definición de las actividades del Plan de Mejora propuesto se concluye que el tiempo estimado para alcanzar un grado suficiente de integración de las normas de Calidad, Seguridad de la Información y Requisitos de Centros de Contacto con el Cliente, con las acciones es de aproximadamente un año, considerando, además, que algunas de las actividades propuestas implican una constancia en su ejecución y en su actualización. Pero a este respecto es importante mencionar que existe una serie de problemáticas que se han identificado por medio de la investigación que constituyen necesidades para ser atendidas desde una perspectiva de cambio estratégico en el funcionamiento de la Empresa, pues no se trata de acciones aisladas, sino de situaciones que involucran el quehacer de los cuerpos directivos. Por lo cual una propuesta mucho más robusta de integración de las normas supone una reformulación estratégica de las funciones, los alcances y los cumplimientos del lugar en el que se toman las decisiones que permitirán especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso en especial en aquellos que son constantes y recurrentes.

El diagnóstico situacional gestionado a través de la Matriz de requisitos basada en la Estructura de Alto Nivel - HSL fue una herramienta estratégica y operativa para poder determinar la línea base de la propuesta del presente trabajo, no obstante, la misma puede emplearse en un instrumento de consulta para futuras investigaciones de similar temática aplicadas al sector de Telecomunicaciones.

5.1 Recomendaciones

De la investigación realizada, se recomienda desarrollar la fase 3 y 4 de del Plan de Mejora, una vez sea aprobada por los niveles jerárquicos de la Alta Dirección, como una herramienta efectiva de gestión que impacte favorablemente a las partes interesadas con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de los servicios acorde a los niveles de servicio - SLA establecidos y realizar de inmediato la implementación de las acciones propuestas para integrar las normas certificadas en los países España, Colombia, México y Guatemala, lo que es indispensable para poder realizar el seguimiento y evaluación, que permita verificar el cumplimiento del Plan del Mejora de acuerdo con la proposición, para esto la Alta Gerencia de la Empresa debe comprometerse con el Sistema de Gestión de la organización y designar una persona para el proyecto de implementación que articule todo o también puede crear un Comité Integrado por las diferentes áreas que conforman los procesos o normas que se van a integrar, para que se proceda a informar la planificación contenida con plazos, responsables y la documentación a generar, por lo que es vital comunicar a todas las personas implicadas como paso clave para Integrar el Sistema, que claramente permitirá unificar esfuerzos para lograr la integración de estas.

Se confía en que la Alta Dirección sea consciente de mantener un Sistema Gerencial Estratégico que permita no solo cumplir en el corto plazo, sino que se sostenga en el largo plazo con un abordaje para que sea exitoso, por lo que se sugiere seguir la propuesta para implementar las actividades que sean necesarias para mantener la integración de las normas.

También a su vez se encomienda que en el evento de implementar la norma ISO 27001:2013 en los países faltantes de la Región España & Latam como Perú, Chile y El Salvador, se realice bajo la integración de las demás normas ya certificadas y teniendo en consideración la Matriz de diagnóstico previamente establecida para la Empresa.

Se encarga que tanto la Matriz de diagnóstico como el Plan de Mejora para la integración de las normas formulado se emplee de referente para hacerlo con otras normas requeridas por la organización o por necesidad de clientes, tales como las concernientes a Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001, de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001, Calidad de los Servicios Tecnológicos ISO 20000, Responsabilidad Social ISO 26000, o de Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio ISO 22301, las cuales en la actualidad ya son vistas o se han tenido en cuenta para que a futuro para se pudiesen implementar, con el fin de cumplir con requisitos comunes y homólogos acorde a la Estructura de Alto Nivel de la ISO, y de esta forma se podrá mantener una única estructura que sea fundamental para el cumplimiento de objetivos enfocados en la satisfacción del cliente. En consecuencia, se continuaría con la integración de las normas en la Empresa tan solo incorporando los requisitos específicos de las nuevas normas.

Se recomienda realizar acciones de formación constante a todo el personal involucrado que son fundamentales para cerrar brechas de conocimiento, así como para determinar el volumen y la complejidad del trabajo a realizar, evitando de esta manera potenciales fallos o demoras en la integración, para esto se debe verificar que se cumpla el plan de acuerdo a lo que se proyectó, a través del seguimiento con base en los indicadores de impacto y desempeño, este deberá realizarse en un periodo determinado por los involucrados.

Se recomienda a la Empresa tener en cuenta la filosofía #Userlovers - La experiencia de cliente es una obligación y no una opción (Marote, 2018) como lo manejan ya algunas compañías, lo cual debería trabajarse con la diferenciación en la experiencia del cliente en los diferentes contactos y se debe descubrir al interior del cliente, todo esto debido a que los stakeholders más importantes de la experiencia del cliente en las empresas de Telecomunicaciones en la era digital, son los empleados y los clientes, ya que se encuentra la relación, en la que los empleados cuidan los clientes acorde a un flujo de empatía. Pensar en aplicar las palabras de Steve Jobs: “Arregla lo que no les gusta, aprende sobre lo que más aman, dales algo que esperaban y ahora no puedan vivir sin ello”.

Se recomienda cuantificar los beneficios obtenidos y verificar la disminución de costos para la organización por la Integración de las normas, ya que, por ejemplo, el costo en auditorías es menor, debido a que se pueden realizar de forma conjunta, bajo la ruptura de las barreras que se presenten con el fin de lograr una capacidad para afrontar situaciones de emergencia tal como la ocasionada por el virus COVID-19, la cual pone en evidencia la necesidad de mantener integradas las normas,

como el que se puede lograr con la formulación del Plan de Mejora detallado en esta propuesta a fin de garantizar la continuidad del negocio considerando aspectos vitales como la Gestión de Calidad, la Seguridad de la Información, y los Requisitos de Centro de Contacto con el cliente (el cual aumentó en los dos (2) últimos años ya que todo se realiza a través de interacción con el cliente final a través de los canales establecidos).

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, C., Montes, J., & Pacheco, H. (2020). Propuesta para la mejora en la toma de conciencia y la cultura del comportamiento seguro en un Sistema Integrado de Gestión. Santo Tomás - ICONTEC.
- Acuña, D., Romero, C., & López, D. (2016). Sistema Integral de Gestión de Calidad en la Universidad de la Guajira, Colombia. *Telos*, 18(3), 474–491.
- Agudelo, I. (2020). Diagnóstico del nivel de integración y madurez del Sistema de Gestión de una empresa comercializadora del sector aseo y cosméticos. *Signos*, 12(2), 75–93.
- Alfonso, D., y Soto, L. (2017). *Propuesta de plan de mejora para el proceso de soporte al cliente del área comercial de Kantar Ibope media Colombia SAS, con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001- 2015*. Bogotá: Universidad Libre.
- Alvarado, K., & Pumisacho, Á. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del distrito metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479–497. <https://doi.org/10.3926/ic.901>
- Alzate, A. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80).
- Balsa, J. (2017) La técnica de escalamiento lineal por intervalos: una propuesta de estandarización aplicada a la medición de niveles de bienestar social. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa* (23). Argentina. 164–193.
- Bernal, I., Lucio, D., & Pedraza, N. (2019). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 828–847. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87043449006.pdf>
- Cabrera, H., Medina, A., Abad, J., Nogueira, D., & Núñez, Q. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. *Ciencias de La Información*, 46(3), 3–8.
- Caicedo, M. (2014). *CICLO PHVA Planificar -Hacer -Verificar -Actuar*. 2, 2. http://master2000.net/recursos/menu/277/1355/mper_arch_20059_CicloPHVA.pdf
- Calso, N. (2018). *Integrar con éxito Sistemas de Gestión*. Revista AENOR N° 336. Recuperado el 25 de septiembre de 2021 de <https://revista.aenor.com/336/integrar-con-exito-sistemas-de-gestion.html>

- Campos, J. (2014). *Plan de Mejoramiento: elementos básicos para su diseño*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021 de <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/materiales1.pdf>
- Carmona-Calvo, M. A., Suárez, E. M., Calvo-Mora, A., & Periañez-Cristóbal, R. (2016). Sistemas de Gestión de la Calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8–16. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.001>
- Carriel, R., Barros, C., & Fernández, F. (2018). Sistema de Gestión y Control de la Calidad: Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2, 625–644. <https://doi.org/10.26820/recimundo/2.1.2018.625-644>
- Connect Américas. (2020). Los call center en América Latina. Outsourcing. Recuperado el 2 de mayo de 2022 de <https://connectamericas.com/es/content/los-call-centers-en-am%C3%A9rica-latina>
- Contact Center Hub. (2018) Nueva Norma Internacional de calidad para los contact center. España. Recuperado el 11 de noviembre de 2021 de <https://contactcenterhub.es/nueva-norma-internacional-de-calidad-para-los-contact-center-2018-16-14873/>
- Cruz, F., López, A., & Ruiz, C. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y Herramientas de Ingeniería de Calidad para su Implementación. *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59–69. <https://doi.org/10.19053/1900771x.v17.n1.2017.5306>
- Dahler, P. (2019). A History of the Concept of Quality. In *Quality* (pp. 23–46). Palgrave Macmillan, Cham.
- DQS GmbH (2019). Estructura de Alto Nivel (HLS). Recuperado el 09 de octubre de 2021 de <https://dqsiberica.com/2019/11/07/estructura-alto-nivel-hls/>
- Duque, D. (2017). Modelo teórico para un Sistema Integrado de Gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V (18), 115–130.
- Espinosa, F., & Mariño, L. (2018). Metodología. In *Estrategias para la permanencia estudiantil universitaria* (pp. 67–70).
- Esqueda, R., Marmolejo, J., De la Cruz, A., y González, K. (2016). Análisis de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y su efecto en el Desempeño Organizacional. *Contribuciones a la Economía*, 15(4), pp. 1-32. <https://www.researchgate.net/publication/312136886>.

- Estrada, A. (2018). Guía para la implementación de un Sistema de Gestión Integral en la empresa Óptima de Urabá S.A. E.S.P. *Signos*, 10(1), 77–101.
- Estrada, C. (2022). Las exportaciones de servicios BPO durante 2021 ascendieron a US\$1.475 millones. *La República*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de: <https://www.larepublica.co/empresas/las-exportaciones-de-servicios-bpo-durante-2021-ascendieron-a-us-1-475-millones-3303864>
- Glogovac, M. (2020). Integrated Management Systems. In *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer, Cham.
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. 360. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gestión-de-calidad-1ra-Edición.pdf>
- Guerra, E. (2020), *Sistema de Gestión para la Seguridad de la Información basado en metodología de identificación y análisis de riesgo en la biblioteca de la Universidad de la Costa*. (Tesis de Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación. Departamento Ciencias de la computación y Electrónica, Barranquilla, Atlántico) p.10.
- Guevara, C. (2020). Principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 89(89). <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31393>
- Hernández, H., & Parra, J. (2018). *Instrumento para medir el nivel de integración de los Sistemas de Gestión en organizaciones Colombianas*. Universidad Santo Tomás - ICONTEC.
- Hernández, H., Barrios, I., Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179-195.
- Hernández, Roberto, Fernández, C., & Baptista, M. del Pilar. (2018). *Metodología de la investigación* (Mc Graw Hi).
- Huynh, P., & Monteleone, R. (2021). Development of Organizational Quality Management System. In *Quality Management and Accreditation in Hematopoietic Stem Cell Transplantation and Cellular Therapy* (pp. 9–16). Springer, Cham.
- ISO 18295-1. (2017). *Requisitos para los centros de contacto con el cliente*. Asociación Española de Normalización.

- ISO 18295-1:2017 International Organization for Standardization. 2017. Customer contact centres - Part 1: Requirements for customer contact centres. Recuperado el 25 de septiembre de 2021 de: <https://www.iso.org/standard/64739.html>
- ISO 27001. (2013). *Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- ISO 9001. (2015). *Sistema de administración/gestión de calidad - requerimientos*.
- ISO Publications (2018), The Integrated Use Of Management System Standards (IUMSS). Recuperado el 13 de noviembre de 2021 de <https://www.iso.org/publication/PUB100435.html>
- ISO, ICONTEC. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- León, G. (2018). Análisis de percepción de la integración de Sistemas de Gestión. *Signos*, 10(1), 139–156.
- Leyva, C., De Miguel, M., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVII (2), 164–177.
- Marín, F., y Pérez, J. (2021). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela. Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), pp. 162-179.
- Marín-García, J. A., Bautista-Poveda, Y., & García-Sabater, J. J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, 10(3), 584–618. <https://doi.org/10.3926/ic.425>.
- Marote, D., [Asociación DEC]. (2018, 29 de octubre). *Ponencia completa de Daniel Marote en el #VCongresoDEC* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=Y7LjaOUWSyM>
- Martínez, S., Garcia, J., y Guerrero, J. (2018). Sistema de gestión de calidad y certificación ISO 9001: 2008-Limitantes y desafíos para las Pymes. *Revista Espacios*, 39(09), 2-7.
- Montejano, S., López-Torres, G., Pérez, M., & Campos, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35301>
- Moreno Parra, P. A., Restrepo Benavidez, B., & Sánchez Martín, P. A. (2021). Aplicación metodológica: The Integrated use of Management System Standards para la integración de

- sistemas de gestión. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 13(2), 134-170.
<https://doi.org/10.15332/24631140.6668>
- Murillo, M., (2016). Evolución histórica de la calidad. Docplayer. España. Recuperado el 29 de julio de 2020 de <https://docplayer.es/12172123-Evolucion-historica-de-la-calidad.html>
- Nathai, M. (2016). Integrated Management Systems. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
- NYCE, (2021) ISO 18295-1:2017 Centros de Contacto con el Cliente, ALCANCE: México, Colombia, Latinoamérica Recuperado el 13 de noviembre de 2021 de <https://www.sige.org.mx/iso-18295-1-2017-centros-de-contacto-con-el-cliente/>
- Onsolution (2022). *Plataforma E-LEARNING* Curso CERTIFICACIÓN ISO 18295-1. elearning.onsoluciones.com
- Proaño D., Soler, V., & Bernabeu, E. (2017). Metodología para elaborar un Plan de Mejora Continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial*, 50-56. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Ramchunder, R. (2019), *Quality Management Performance Modelling for the South African Contact Centre Industry* (Tesis Doctoral of Business Administration Graduate School of Business and Leadership Faculty of Law and Management Studies. University Of Kwazulu-Natal, South África), p. 187.
- Rodríguez, R., & Pérez, D. R. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una Universidad. Perfection of Process Management in a University. *Revista Científica Visión de Futuro*, 22(2), 192–213.
<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/285>
- Rodríguez, Y., & Pedraza, X. (2017). Aportes de la Estructura de Alto Nivel en la Gestión Integrada. *Revista Global de Negocios*, 5(2), 65–75.
- Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Franco Ruiz, C., & Betancur Gaviria, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154–161.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XII (1 de enero-marzo, 2016), 8.

- Salazar-Garces et al. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6-1), 459-472. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.440>
- Tamayo, P. (2015). Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional Ciencias Holguín Cuba, XXI(3), pp. 1-18.
- TÜV Rheinland (2018). Gerencia de la Calidad para la Productividad, Fundamentos ISO 9001 - Módulo – Interpretación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.
- Vinasco, L. (2018). Metodología para la solución de problemas ciclo Deming de la calidad P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). *Centro de Ingeniería de la Calidad – Cali – Colombia*, 572, 2018.
- WeliveSecurity, (2015) ¿Qué es una Declaración de Aplicabilidad (SoA) y para qué sirve? España, Recuperado el 12 de octubre de 2021 de <https://www.welivesecurity.com/la-es/2015/04/01/que-es-declaracion-de-aplicabilidad-soa/>
- Zambrano, I. (2021). Planificación de un Sistema de Gestión Integrado para una organización de investigación agropecuaria. *Signos*, 11(1), 25–35.
- Zapata, R., Mirabal, A., & Canet, G. (2015). *The Organizational Environment: A Study of the Environmental Types and their links with the.* 40, 785–822. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87043449006.pdf>
- Zuin, F., Franca, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). *Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar.*

ANEXOS

ANEXO 1.

**METODOLOGÍA DE INTEGRACIÓN HLS - REQUISITOS A INTEGRAR NUMERALES DE LAS NORMAS E&L - DIAGNÓSTICO NORMAS -
MATRIZ COMPARACIÓN DE REQUISITOS**

		ISO 9001:2015				
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
No es requisito	0. Introducción				N/A	N/A
No es requisito	0.1 Generalidades				N/A	N/A
No es requisito	0.2 Principios de la gestión de la calidad (ISO 9001)				N/A	N/A
No es requisito	0.3 Enfoque a Procesos (ISO 9001)				N/A	N/A
No es requisito	0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión (ISO 9001) 0.2 Compatibilidad con otras normas de sistemas de gestión (ISO 27001)				N/A	N/A
No es requisito	1. Objetivo y campo de aplicación				N/A	N/A
No es requisito	2. Referencias Normativas 2. Normas para consultar (ISO 18295-1)				N/A	N/A
No es requisito	3. Términos y definiciones				N/A	N/A
Planear	4. Contexto de la Organización		75%	4	4	4

			ISO 9001:2015			
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Planear	4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto		Conforme	1	Information Business Plan 2020-2021 v2 Matriz de contexto interno y externo Análisis Estratégico Colombia - 2019 (Noviembre 2018)	Actualizar y realizar el respectivo seguimiento a los documentos de análisis de Contexto como insumo para la planeación
Planear	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas		Conforme	1	Partes Interesadas España & Latam v.r. 3.0 Matriz de partes interesadas	Identificar Metodología de análisis de Matriz de Partes Interesadas junto con las Necesidades y Expectativas bajo el Contexto de la Organización enfocada en la importancia para priorización ¿Cuáles son? ¿Cómo están clasificadas? (ISO 9001 referentes)
Planear	4.3 Determinación del alcance de Sistema de Gestión	Mantener	Conforme	1	Manual de los Sistemas de Gestión v.r. 32 Anexo 7 Ciclo de Vida v.r 1.0	Actualizar la información correspondiente al Mapa de Procesos identificado e incluir el Anexo Ciclo de Vida en el documento del Manual de los Sistemas de Gestión
Planear	4.4 Sistema de Gestión y procesos 7. Procesos operativos (ISO 18295-1) 7.1 Generalidades (ISO 18295-1) 7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)	Mantener (4.4.2) Conservar (4.4.2)	No Conforme	0	Mapa de procesos v.r. 3.1 Caracterización de procesos	Actualizar las Caracterización de procesos en el marco de la Gestión por Procesos (metodología SIPOC vs PHVA) de cada uno de los Procesos del Mapa de Procesos
Planear	5. Liderazgo 5. Liderazgo centrado en el cliente final (ISO 18295-1)		50%	4	4	4

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Planear	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)		No Conforme	0	PGC_16 - Comités PGC_20 - Actas Consejo Administración PGC_21 - Costes Intercompanies PGC_22 - Otorgamiento y Revocación de Poderes IT_455_Política de Gobierno Corporativo Colombia Política de Calidad Junio 2020 Política SARGLAFT Código Ético v.r 1.0 Política Anticorrupción v.r 2.0 Política de Protección de Datos y Política Protección de Datos-Colombia Procedimiento PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0	Identificar las Responsabilidades de cada área y las responsabilidades y autoridades definidas para los líderes de los procesos, actualizando las funciones con el fin de delimitar el alcance de cada uno Actualizar el Catálogo de Perfiles incluidas las responsabilidades y autoridades de cada Sistema de Gestión implementado Actualizar las Políticas y Código Ético incluyendo todos los requisitos actuales Actualizar Dirección Estratégica de la Organización bajo el esquema de la gestión por procesos vs los recursos asignados al Sistema de Gestión Actualizar los Objetivos de Calidad para que sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización
Planear	5.2 Política 5.2.1 Establecimiento de la Política (ISO 9001)		Conforme	1	Cartel Política de Calidad	Actualizar la Política de Calidad alienada a la Planificación Estratégica definida y a los Objetivos Estratégicos
Planear	5.2.2 Comunicación de la Política (ISO 9001) 5.2 Política (ISO 27001)	Mantener	Conforme	1	Cartel Política de Calidad en cada site publicada y en los aplicativos corporativos	La publicación de las Políticas se debe actualizar en los sites y en los aplicativos corporativos. A la vez se debe constatar si es entendida. Validar ¿cómo aporta al cumplimiento de la política en el desarrollo de las actividades laborales?

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Planear	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)		No Conforme	0	Organigrama organizacional Catálogo de Perfiles	Definir los organigramas y actualizarlos acorde a la estructura de la empresa (sin tener en cuenta nombre de personas) Definir una Matriz con roles y cargos homologados, la cual contenga las Responsabilidades definidas para cada uno de los cargos de la estructura organizacional en Catálogo de perfiles y funciones y se mantienen cuando hay cambios en el SGC, que sea descriptivo con los requisitos acorde a los procedimientos documentados y entrevistas con el personal acerca del conocimiento de sus responsabilidades para con el Sistema de Gestión de la Calidad
Planear	6. Planificación		0%	4	4	4

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Planear	<p>6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)</p> <p>6.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)</p> <p>6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades (27001)</p> <p>6.1.2 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)</p> <p>6.1.2 Apreciación de riesgos de seguridad de la información (27001)</p> <p>8.2 Valoración de Riesgos de Seguridad de la Información (ISO 27001)</p>		No Conforme	0	Procedimiento PGC_67 - Gestión de Riesgos y Oportunidades vr 1.1	<p>Construir matrices de Riesgos y Oportunidades tanto para los procesos como para las operaciones bajo la metodología adoptada. Integrar las matrices de SST y SI.</p> <p>Considerar las cuestiones referidas en el 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto y 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, abordar con el fin de: a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos; b) aumentar los efectos deseables; c) prevenir o reducir efectos no deseados; d) lograr la mejora.</p> <p>Planificar: a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades; b) la manera de: 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (ver 4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos); 2) evaluar la eficacia de estas acciones. Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios.</p>
Planear	<p>6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001)</p> <p>8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información (ISO 27001)</p>		No Conforme	0	Procedimiento PGC_67 - Gestión de Riesgos y Oportunidades vr 1.1	Aprobar el plan de tratamiento de riesgos y la aceptación de los riesgos residuales por parte de los dueños de los riesgos

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Planear	6.2 Objetivos y planificación para lograrlos 5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	Mantener (6.2.1)	No Conforme	0	Estrategia/Objetivos Estratégicos España & Latam 2021 C_Ficha Seguimiento Objetivos Estratégicos v.r. 1.0	Alinear los Objetivos Estratégicos con la Planeación Estratégica y con los Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad Actualizar los Indicadores que se medirán usando Tablero de Control Aplicar la C_Ficha Seguimiento al incumplimiento de los Objetivos Estratégicos la cual no se está aplicando
Planear	6.3 Planificación de los cambios (ISO 9001)		No Conforme	0	Manual de los Sistemas de Gestión v.r. 32	Registrar la planificación de cambios del sistema de gestión a través de notificaciones Cambio del Sistema de Gestión Documental (SharePoint) Optimización de FPQRS Cambio de Plataforma para las transacciones de Compras
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001) 7. Soporte (ISO 27001)		55%	11	10	10

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	7.1 Recursos 7.1.1 Generalidades Recursos (ISO 9001)		No Conforme	0	PGC_14 - Facturación y Gestión de Cobros y PGC_14 - Facturación y Cobros - Anexo Colombia PGC-32_Línea_venta_activos_TI IT_312 Elaboración de Provisiones Económicas como parte del procedimiento FINANCIERO PGC_14 - Facturación y Cobros - Anexo Colombia PGC_15 Facturación Offshore IT_111 - Gestión del Consejo de Administración Gastos Procedimiento PGC- 09 _Guía_viajero_colombia_v6 IT_323 - Política de Asignación de líneas corporativas Colombia IT_14 - Ejecución de Informes Financieros IT_57 - Administración Fondo Caja Menor Colombia IT_467 - Instrucción Técnica de Conciliaciones Bancarias_Colombia IT_468- Cuentas por pagar Colombia Manual de criterios contables-corporativo 2010 IT_106 - Participación del Departamento CONTROL DE GESTIÓN en el Procedimiento de CIERRE FINANCIERO	Determinar las capacidades y limitaciones de los recursos de la Compañía en el Presupuesto (Inversión y Funcionamiento) que describa la asignación de recursos del sistema junto con lo que se requiere de los proveedores externos Definir la gestión de facturación y cobro Asignar los recursos del sistema junto con lo que se requiere de los proveedores externos en el Presupuesto Anual de la Compañía (Inversión y Funcionamiento)
Hacer	7.1.2 Personas (ISO 9001) 6. Recursos humanos (ISO 18295-1) 6.1 Generalidades Recursos humanos (ISO 18295-1)		Conforme	1	Procedimiento PGC_49A Reclutamiento y Selección de Personal Overhead Procedimiento PGC_49B Reclutamiento y selección de personal operaciones Procedimiento PGC_49C Promociones Internas	Actualizar la documentación identificando la implementación, operación y control de los procesos del SGC, determinando los requisitos de la documentación de las Hojas de Vida

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
					Procedimiento PGC_57 - Procedimiento de desvinculación del empleado Procedimiento PGC_58_CO - Procedimiento para la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos IT_160 - Quejas y Reclamos Empleados Colombia	
Hacer	7.1.3 Infraestructura (ISO 9001) 8. Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1) 8.1 Generalidades Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1)		No Conforme	0	Procedimiento PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 Procedimiento PGC_120 Service Desk Corporativo. Incidencias Técnicas Procedimiento PGC_26 Solicitud de Peticiones y Procedimiento PGC_26 Solicitud de Peticiones Anexo Colombia Procedimiento PGC_51 Seguridad física. mantenimiento de los equipos de continuidad, climatización, detección y extinción de incendios en los centros de trabajo IT_243 - Inventario y Activos Fijos Colombia	Definir infraestructura, equipos, software, hardware, recursos de transporte y tecnología de la información y la comunicación y adicionalmente se complemente con los Programas de mantenimiento preventivo de equipos y edificios y los registros de ejecución de mantenimientos tanto de infraestructura como de equipos

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos (ISO 9001) 5.3 Satisfacción/compromiso de los empleados (ISO 18295-1) 8.4 Ambiente de trabajo (ISO 18295-1)		Conforme	1	PGC_45 - Establecimiento y Pago de Retribución Variable y Planes de Motivación v.r 2.1 PGC_69 - Procedimiento Interno y Conciliatorio para el Establecimiento de Quejas por Presunto Acoso Laboral PGC_71_CO - Manual de Convivencia Laboral PGC_58_CO - Procedimiento para la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo IT_494_CO - Protocolo de trabajo seguro en casa IT_509 - Protocolo residuos sólidos y contingencia COVID IT_516_CO - Requerimientos SST Contratistas y Proveedores IT_563_CO - Reglamento del Comité de Convivencia Laboral	Definir los factores humanos y físicos de la operación, con los respectivos controles establecidos para aplicar y mantenerlos: - Sociales (no discriminatorio, ambiente tranquilo libre de conflictos) - Psicológicos (reducción de estrés, prevención síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones) - Físicos (temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido) Verificar mediante inspecciones de seguridad, resultados y acciones tomadas. Aplicar los controles establecidos mediante observación en las áreas y puestos de trabajo.
Hacer	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001) 7.1.5.1 Generalidades Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001)	Conservar	Conforme	1	Manual de los Sistemas de Gestión v.r. 32	Software asociado a los servicios garantizado bajo el uso de licencia comercial Establecer la matriz o listado de equipos de seguimiento y medición

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones (ISO 9001)	Conservar	Conforme	1	Mantenimientos de Software Mantenimiento de Equipos de calibración	<p>Establecer los registros de calibración, verificación y/o mantenimiento de equipos de medición, inventariado con el sticker al respaldo y los números de placas y las fechas de calibración respectivas</p> <p>Realizar confrontación con la información a verificar en cada ubicación los equipos calibrados</p> <p>Verificar Software tienen los mantenimientos, revisados en todos los países</p>
Hacer	7.1.6 Conocimientos de la organización (ISO 9001)		No Conforme	0	Plataformas Crecendo - Central	<p>Determinar las fuentes primarias y fuentes externas que se adquieren con la experiencia de la organización para la operación de los procesos y la conformidad de los servicios, (a través de las hojas de vida, planes de capacitación, inducción y reinducción de personal y procesos de lecciones aprendidas, propiedad intelectual, conocimiento proveniente de clientes o proveedores)</p> <p>Actualizar la información de las plataformas ya que se presenta información obsoleta</p>

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	<p>7.2 Competencia</p> <p>6.3 Competencias de los agentes (ISO 18295-1)</p> <p>6.3.1 Generalidades Competencias de los agentes (ISO 18295-1)</p> <p>6.3.2 Competencias de comunicación y atención al cliente final (ISO 18295-1)</p> <p>6.3.3 Competencias técnicas (ISO 18295-1)</p> <p>6.3.4 Competencias específicas de la organización cliente (ISO 18295-1)</p> <p>6.4 Desarrollo de habilidades (ISO 18295-1)</p>	Conservar	Conforme	1	<p>Procedimiento PGC_02 Formación - Operaciones y Overhead</p> <p>PGC_49A - Reclutamiento y selección personal overhead v.r. 17.1</p> <p>PGC_49B - Reclutamiento y selección personal operaciones v.r. 29.0</p> <p>PGC_38 - Gestión de Ausencias v.r 3.0</p> <p>PGC_44 - Liquidación de gastos y suplidos por cuenta de la compañía v.r 4.1</p> <p>PGC_49C - Promociones Internas v.r. 11.0</p> <p>IT_22 - Petición de variación_edición 13.0</p> <p>IT_98 - Solicitud Contratación Directa Colombia</p> <p>IT_199 - Programa Formativo Mandos Intermedios Colombia</p>	Definir acorde al Manual de funciones los registros de soportes de evaluación de la competencia, la identificación de necesidades de capacitación, plan de capacitación y la evaluación de la eficacia de las capacitaciones, debido a que falla de comunicación en la implementación
Hacer	7.3 Toma de conciencia		No Conforme	0	<p>Plataformas Crecendo - Central</p> <p>PGC_02 Formación - operaciones y overhead- v.r. 30.1</p>	<p>Establecer los procesos de inducción sensibilizaciones el personal es consciente de la importancia del Sistema de Gestión: Política de Calidad, Objetivos de Calidad, Mejora del desempeño, con el fin de validar cómo aportan a la eficacia y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión</p> <p>Actualizar la información de las plataformas ya que se está presentando información desactualizada</p>

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	7.4 Comunicación 6.5 Comunicación de información a los empleados (ISO 18295-1)		Conforme	1	<p>Procedimiento PGC_46 Comunicación General v.r. 1.0</p> <p>IT_227 - Mejores prácticas uso de telefonía</p> <p>IT_444 - Consideraciones Empleados v.r. 1.3</p> <p>IT_389 - Elaboración y Publicación Boletín Corporativo v.r. 3.0</p> <p>IT_517_CO - Protocolo de Comunicaciones Internas y Externas. Anexo Colombia</p> <p>Material Imagen Corporativa 2021</p>	<p>Verificar el uso correcto de la imagen corporativa tanto en presentaciones como en las sedes</p> <p>Definir claramente los canales de comunicación definidos a nivel interno y externo, protocolo de atención al cliente, plan de comunicaciones (qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar, quién comunica), verificación aplicación directrices del Manual de identidad corporativa, definir los lineamientos de comunicaciones - canales de comunicación con los usuarios, matriz de comunicaciones, participación y consulta, mecanismos de participación: foros, chats, redes sociales, encuestas, seguimiento a los mismos y toma de acciones, canales de divulgación (cartelera, página electrónica, boletines, correos electrónicos, comunicados, plataformas)</p> <p>Actualizar Flujo de Comunicación y completar con la información del SG</p>

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	<p>7.5 Información documentada</p> <p>7.5.1 Generalidades</p> <p>Información documentada</p> <p>7.5.2 Creación y actualización</p> <p>Información documentada</p> <p>7.5.3 Control de la información documentada</p>		No Conforme	0	Procedimiento PGC_01 Control de la Información Documentada y los Registros v.r. 22.2	<p>Actualizar el Listado Maestro de Documentos del Sistema de Gestión con lo vigente, codificar las plantillas usadas, ya que se encuentran desactualizadas, Actualizar los procedimientos ya que tienen más de 10 años sin actualizar, determinar el inventario documental para los archivos de gestión y la organización, conservación, transferencia y custodia de documentos o conservación digital con la aplicación de la tabla de retención documental</p> <p>Definir el uso de los documentos aprobados en el Sistema de Gestión, ya que queda a libertad de cada usuario, a pesar de que existe el Procedimiento de Control de documentos y registros</p> <p>Definir la metodología para la creación y actualización mediante el registro y notificación al Responsable del Sistema de Gestión, ya que los responsables no informan de la creación o modificación de los documentos asociados a los procesos, no hay trazabilidad del control de cambios en la documentación</p> <p>Controlar la asignación de códigos para los documentos que se encuentran en estado "En Elaboración", ya que hay 104 archivos listados sin revisión para publicación</p> <p>Definir la metodología para el control y cambios en la documentación asociada al Sistema de Gestión que se encuentre vigente</p>

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	8. Operación		83%	24	24	
Hacer	8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)	Mantener (8.1) Conservar (8.1)	Conforme	1	Procedimiento PGC_12 - Implantación de Servicios Procedimiento PGC_50 Procedimiento Interactions Analytics V1.2-2019 Procedimiento PGC_34 Monitoreo y auditoría a la operación IT_460 - Planeación y Control de Posiciones	Aplicar Proyectos Misionales Aplicar los procedimientos junto con los puntos de control establecidos en los mismos Controlar los cambios planificados y la consecuencia de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar efectos adversos y incluidos los procesos contratados externamente
Hacer	8.2 Requisitos para los productos y servicios (ISO 9001) 8.2 Gestión de las interacciones con el cliente final (18295-1)		Conforme	1	Procedimiento PGC_07 Satisfacción del Cliente Procedimiento PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0 PGC_36 - Requisitos Legales Ambientales u Otros Requisitos Legales v.r. 5.0 PGC_43 - Procedimiento Disciplinario Colombia IT_03 Reuniones operativas v.r 1.0 IT_21 Informe detalle posiciones y recopilación datos RRHH-CDG_Mensual v.r 6.0	Procedimiento de relación con el cliente y/o usuario, documentos de información específica de los servicios (página web, brochure, catálogos, portafolios de servicios, etc.) Procedimiento de FPQRS (incluyendo metodología de comunicación con usuarios, buzón de sugerencias), definir el protocolo de atención al cliente, requisitos trámites

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	8.2.1 Comunicación con el cliente (ISO 9001) 4. Requisitos de la relación con el cliente final 4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final (ISO 18295-1) 4.2 Comunicación de información a los clientes finales (ISO 18295-1) 4.4 Gestión de las quejas (ISO 18295-1)		No Conforme	0	Procedimiento PGC_07 Satisfacción del Cliente Procedimiento PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0 IT_388 - Solicitud de Cámaras de Comercio y RUP Colombia IT_377 - Gestión de Requerimientos del Ministerio de Trabajo Colombia	Controlar los contratos, pedidos incluyendo los cambios, establecer el control de la propiedad del cliente y establecer los requisitos específicos de las acciones de contingencia
Hacer	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)		No Conforme	0	PGC_41 - Realización de Ofertas IT_555 - Aprobación Propuestas Comerciales y Firma Contratos_Alta Dirección v.r. 1.0 IT_462 - Revisión y Aprobación de Contratos con clientes_Colombia	Controlar los servicios incluyendo los requisitos legales en la determinación de los requisitos a través de los contratos Verificar los requerimientos del contrato
Hacer	8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	Conservar (8.2.3.2)	No Conforme	0	Procedimiento PGC_41 - Realización de Ofertas IT_555 - Aprobación Propuestas Comerciales y Firma Contratos_Alta Dirección v.r. 1.0 PGC_34 - Monitoreo Auditoria a la operación	Establecer la revisión de los servicios, que son necesarios, pero no fueron establecidos por el cliente, documentar los requisitos del contrato, los resultados de la revisión y cualquier otro requisito nuevo para el servicio
Hacer	8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)		Conforme	1	Contratos Otrosí Notificaciones con el cliente	Asegurar que los cambios de los requisitos sean pertinentes y la documentación sea modificada, adicional las personas involucradas deben ser conscientes de los requisitos modificados

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		Conforme	1	Procedimiento PGC_40 - Diseño de Soluciones	Establecer el Plan de acción detallado del Diseño, Aprobación, Validación, Cambios y el Seguimiento
Hacer	8.3.1 Generalidades Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		Conforme	1	Procedimiento PGC_40 - Diseño de Soluciones	Definir cómo se establece el aseguramiento de la provisión de los servicios
Hacer	8.3.2 Planificación del Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Mantener Conservar	Conforme	1	Procedimiento PGC_40 - Diseño de Soluciones	Determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, incluyendo las revisiones, verificación, validación, responsabilidades, recursos internos y externos, control de interfaces, teniendo en cuenta la participación de clientes y usuarios, control de del proceso esperado por clientes y otras partes interesadas
Hacer	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Conservar	Conforme	1	Procedimiento PGC_40 - Diseño de Soluciones	Especificar los requisitos funcionales y de desempeño, teniendo en cuenta actividades previas, completas y sin ambigüedades, considerando las potenciales fallas
Hacer	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Conservar	Conforme	1	Procedimiento PGC_40 - Diseño de Soluciones	Determinar las actividades de verificación y validación dejando la documentación respectiva
Hacer	8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Conservar	Conforme	1	Procedimiento PGC_40 - Diseño de Soluciones	Asegurar que las salidas cumplen con los requisitos de la entrada, hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Conservar	Conforme	1	Procedimiento PGC_40 - Diseño de Soluciones	Identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y asegurar que no se presenten impactos adversos de conformidad con los requisitos, documentando los cambios, resultados, autorizaciones y acciones tomadas
Hacer	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001) 8.4.1 Generalidades Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)		Conforme	1	PGC_04 - Compras de Suministros Externos de Productos y Servicios v.r. 37.0 PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores v.r 2.0 IT_315 Generación de Solicitudes de Compra y Recepción de Pedidos IT_137 Alta Nuevo artículo en Oracle IT_138 Alta Nuevo proveedor en Oracle IT_139 Homologación de artículos para proveedores en Oracle IT_163 Manual Usuario Departamento de Compras IT_380 Flujo Autorización Facturas en Oracle IT_440 Manual Lotes de Pago en Oracle IT_448 Proceso Autorización Pagos a Proveedores IT_08 Liquidación de gastos tarjeta de crédito corporativa IT_463 - Revisión y Aprobación de Contratos con proveedores_Colombia IT_448 - Proceso de Autorización Pagos a Proveedores	Realizar seguimiento a Plan de Compras y los indicadores establecidos, verificando el cumplimiento de especificaciones de las compras o contrataciones bajo la información de las entradas al almacén e inventarios

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	8.4.2 Tipo y alcance del Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)		Conforme	1	PGC_04 - Compras de Suministros Externos de Productos y Servicios v.r. 37.0	Asegurar que los productos, procesos y servicios suministrados externamente permanecen dentro del control del Sistema de Gestión
Hacer	8.4.3 Información para los proveedores externos (ISO 9001)		Conforme	1	PGC_04 - Compras de Suministros Externos de Productos y Servicios v.r. 37.0	Determinar la interacción con el proveedor externo definiendo las actividades de validación o verificación que se pretenden llevar en las instalaciones del cliente y de los requisitos antes de la comunicación al proveedor externo
Hacer	8.5 Producción y provisión del servicio (ISO 9001) 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio (ISO 9001) 4.5 Protección del cliente (ISO 18295-1)		Conforme	1	Procedimiento PGC_10 - Comunicación, Alta, Traslados, Cierre, Ampliación y Reducción de Servicios IT_478 Instructivo Cuadrante Único V21	Verificar en los procedimientos misionales los controles definidos y documentos para la validación y revalidación de periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados Registrar la validación del control de la producción y de la provisión del servicio y verificar durante la aplicación de los procedimientos y prestación de servicios, se cumpla con aplicación de los puntos de control, control de tiempos, respuestas dentro del término y aplicación de controles establecidos en los riesgos operacionales para prevenir los errores humanos
Hacer	8.5.2 Identificación y trazabilidad (ISO 9001)	Conservar	Conforme	1	Tableros de Control	Realizar la identificación y trazabilidad de los servicios

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (ISO 9001) 8.5 Continuidad del servicio (ISO 18295-1)	Conservar	Conforme	1	Manual Interno para el manejo de datos personales - Colombia y Aviso de Privacidad Manual de Continuidad de Negocio v.r 2.0 Política SARGLAFT Código Ético v.r 1.0 Código Ético de Privacidad Política Anticorrupción v.r 2.0 Política de Protección de Datos y Política Protección de Datos-Colombia Política de Denuncia de Irregularidades Política Contra la Corrupción. Legislación Contratos con cláusulas de Protección y Confidencialidad	Verificar los controles para el control de la propiedad perteneciente al cliente o proveedores externos suministrada para la utilización dentro de los servicios. Verificar los métodos de conservación de información recibida de los usuarios, almacenamiento y custodia de la documentación, administración de las bases de datos e información confidencial. Garantizar lo descrito en el Manual de Continuidad de Negocio con la realización de las pruebas y documentación de estas
Hacer	8.5.4 Preservación (ISO 9001) 8.3 Datos del cliente final (ISO 18295-1)		Conforme	1	Software Copias de respaldo Almacenamiento de información	Identificar los controles para la transmisión de la información, archivos, expedientes y seguridad de la información
Hacer	8.5.5 Actividades posteriores a la entrega (ISO 9001)		Conforme	1	Contratos Otrosí Notificaciones con el cliente Acuerdo de eliminación, devolución o custodia (de acuerdo con lo estipulado contractualmente)	Identificar las condiciones establecidas por garantías, obligaciones contractuales, mantenimiento y servicios suplementarios
Hacer	8.5.6 Control de los cambios (ISO 9001)	Conservar	No Conforme	0	IT_461 - Control de Cambios Speech Analytics IT_360 - Política de control de cambios	Determinar la revisión y el control de cambios en la prestación del servicio, documentando los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y cualquier acción que surja de la revisión Actualizar la documentación

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Hacer	8.6 Liberación de los productos y servicios (ISO 9001)	Conservar	Conforme	1	PGC_12 - Implantación de Servicios PGC_34 - Monitoreo Auditoria a la operación PGC_04 - Compras de Suministros Externos de Productos y Servicios v.r. 37.0 Anexo 10. Acta de Entrega del servicio a Operación Plataforma Meta4globalhr PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0 - Salidas No Conformes	Determinar los controles para la liberación del servicio cumpliendo satisfactoriamente las disposiciones planificadas controles en los procedimientos misionales, dejar la evidencia de la conformidad de los criterios de aceptación y la trazabilidad de las personas que autorizan la liberación
Hacer	8.7 Control de las salidas no conformes (ISO 9001) 9. Relación con la organización cliente (ISO 18295-1)	Conservar (8.7.2)	Conforme	1	PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0 Proceso de Atención de Quejas y Reclamos definido con el cliente Seguimiento a las Desviaciones en las monitorizaciones Seguimiento diario de indicadores de la operación Acta de seguimiento a reuniones con el cliente	Realizar el Procedimiento para el control del servicio no conforme junto con el registro Verificar durante la aplicación de los procedimientos y prestación del servicio, el cumplimiento de los puntos de control, control de tiempos, respuestas dentro del término
Verificar	9. Evaluación del Desempeño		60%	5	5	5

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Verificar	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1 Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 9001)	Conservar	No Conforme	0	PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores v.r. 2.0 Estrategia/Objetivos Estratégicos España & Latam 2021 C_Ficha Seguimiento Objetivos Estratégicos v.r. 1.0 Tablero de Control de Objetivos de las Operaciones PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0 PGC_07 Satisfacción del Cliente PGC_52 - Procedimiento de Satisfacción del empleado PGC_06 Auditorías Internas de los Sistemas de Gestión v.r. 9.1 Actas Revisión por la Dirección	Establecer la frecuencia de seguimiento para evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión, bajo el seguimiento al Plan de Acción Anual y Estratégicos Objetivos (actualmente sin seguimiento), Proyectos, Informes de indicadores, informes de análisis de datos (satisfacción del cliente, conformidad del servicio, proveedores, características y tendencias de procesos y servicios) y realizar la Evaluación de requisitos legales
Verificar	9.1.2 Satisfacción del cliente (ISO 9001) 4.3 Medición y monitorización de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)		Conforme	1	Procedimiento PGC_07 Satisfacción del Cliente	Incluir en la medición las percepciones y retroalimentaciones del cliente de los servicios entregados en reuniones con los clientes

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
Verificar	9.1.3 Análisis y Evaluación (ISO 9001) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 27001)		No Conforme	0	PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores v.r 2.0 Estrategia/Objetivos Estratégicos España & Latam 2021 C_Ficha Seguimiento Objetivos Estratégicos v.r. 1.0 Tablero de Control de Objetivos de las Operaciones PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0 PGC_07 Satisfacción del Cliente PGC_52 - Procedimiento de Satisfacción del empleado PGC_06 Auditorías Internas de los Sistemas de Gestión v.r. 9.1 Actas Revisión por la Dirección	Realizar y verificar tablero de control de indicadores para controlar el desempeño y eficacia del Sistema de Gestión, la eficacia de las acciones para abordar riesgos y oportunidades, el desempeño de los proveedores y las necesidades de mejora del Sistema de Gestión
Verificar	9.2 Auditoría interna	Conservar (9.2.2)	Conforme	1	Procedimiento PGC_06 Auditorías Internas a los Sistemas de Gestión RGC_06 - Programa Anual de Auditorías _país_año_ RGC_06 - Planificación auditoría interna RGC_06 - Informe de Auditoría Interna	Evidenciar la información a la dirección pertinente y generar las acciones correctivas adecuadas sin demoras Realizar auditorías cruzadas
Verificar	9.3 Revisión por la dirección 9.3.1 Generalidades Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.2 Entradas Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.3 Salidas Revisión por la dirección (ISO 9001)	Conservar (9.3.3)	Conforme	1	Actas y presentación de la Revisión por la Dirección	Realizar revisión de las acciones pendientes de las anteriores revisiones dejando constancia en Actas o registros de Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión. Realizar revisión en intervalos semestrales posterior a cada Auditoría Interna con el fin de asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la Dirección Estratégica de la Organización.

ISO 9001:2015						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Calidad SGC	Evidencia Sistema de Gestión de Calidad - SGC	Observación Sistema de Gestión de Calidad - SGC
						Evidenciar que se cumple con las consideraciones de la adecuación de los recursos y las acciones para abordar riesgos y oportunidades. Evidenciar las necesidades de los recursos, cambios del Sistema de Gestión y las oportunidades de mejora.
Actuar	10. Mejora		50%	2	2	2
Actuar	10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1) 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)	Conservar	No Conforme	0	Procedimiento PGC_06 Auditorías Internas de los Sistemas de Gestión v.r. 9.1 Procedimiento PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0 PGC_54 Procedimiento Innovación C-Innova v.r 2.0 Procedimientos documentados	Realizar seguimiento periódico a los Planes de Acciones Correctivas el análisis de causas no conformidades, planes de mejoramiento, con el fin de eliminar las causas de las no conformidades y establecimiento de acciones de mejora: Análisis de datos, Resultados de auditorías y resultados de seguimiento planes de mejora y revisar la eficacia de las acciones tomadas para validar si es necesario realizar cambios en el Sistema de Gestión
Actuar	10.3 Mejora continua 10.2 Mejora continua (ISO 27001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)		Conforme	1	Actas de Revisión por la Dirección Informe Auditoría Externa RGC_06 - Informe de Auditoría Interna	Establecer las herramientas con las cuales se realiza la mejora continua bajo los resultados de la revisión de la dirección

Requisitos Conformes
Total Requisitos Aplicable a la Norma
% de Conformidad

35
54
65%

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
No requisito es	0. Introducción		0.		N/A	N/A
No requisito es	0.1 Generalidades		0.1		N/A	N/A
No requisito es	0.2 Principios de la gestión de la calidad (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
No requisito es	0.3 Enfoque a Procesos (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
No requisito es	0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión (ISO 9001) 0.2 Compatibilidad con otras normas de sistemas de gestión (ISO 27001)		0.2		N/A	N/A
No requisito es	1. Objetivo y campo de aplicación		1.		N/A	N/A
No requisito es	2. Referencias Normativas 2. Normas para consultar (ISO 18295-1)		2.		N/A	N/A
No requisito es	3. Términos y definiciones		3.		N/A	N/A
Planear	4. Contexto de la Organización		75%	4	4	4
Planear	4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto		Conforme	1	Matriz de contexto interno y externo Análisis Estratégico Colombia - 2019 (Noviembre 2018)	Actualizar y realizar el respectivo seguimiento a la Matriz de contexto interno y externo como insumo para la documentación

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Planear	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas		Conforme	1	Partes Interesadas España & Latam v.r. 3.0 Matriz de partes interesadas	Identificar Metodología de análisis de Matriz de Partes Interesadas junto con las Necesidades y Expectativas bajo el Contexto de la Organización enfocada en la importancia para priorización ¿cuáles son? ¿Cómo están clasificadas? (ISO 27001 referentes Revisar acobijar la parte de seguridad de la información
Planear	4.3 Determinación del alcance de Sistema de Gestión		Conforme	1	Manual de los Sistemas de Gestión v.r. 32 Anexo 7 Ciclo de Vida v.r. 1.0	Actualizar la información correspondiente al Mapa de Procesos identificado
Planear	4.4 Sistema de Gestión y procesos operativos (ISO 18295-1) 7.1 Generalidades (ISO 18295-1) 7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)		No Conforme	0	Mapa de procesos v.r. 3.0 Caracterización de procesos	Actualizar las Caracterización de procesos en el marco de la Gestión por Procesos (metodología SIPOC vs PHVA) de cada uno de los Procesos del Mapa de Procesos
Planear	5. Liderazgo 5.1 Liderazgo centrado en el cliente final (ISO 18295-1)		50%	4	4	4
Planear	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)		No Conforme	0	Cartel Política Seguridad de la Información JUNIO 2020 Anexo III. Política de Seguridad de la Información v.r. 12.0 Actas del comité de seguridad	Establecer los objetivos de seguridad de la información y que estos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización Definir los recursos necesarios para el SGSI Asegurar la medición de los resultados previstos Contribuir a la eficacia del SGSI Promover la mejora continua Demostrar el liderazgo aplicado a las áreas de responsabilidad Reestructurar el Comité de Seguridad hacerlo de manera Global

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Planear	5.2 5.2.1 Establecimiento de la Política de la Política (ISO 9001)	Mantener	Conforme	1	Cartel Política Seguridad de la Información JUNIO 2020 Anexo III. Política de Seguridad de la Información v.r. 12.0 IT_116 - Política Backups SQLServer Colombia IT_117 - Política Backup File Server Colombia IT_360 - Política de control de cambios IT_366 - Política de Cifrado Aceptable Colombia IT_369 - Política de Hora en Equipos IT_370 - Política de medios removibles IT_398 - Política de Base de Datos Colombia IT_400 - Política de Registro y Seguimiento de Eventos de Seguridad de la Información IT_401 - Política de Seguridad Relación Proveedores y Contratistas IT_403 - Política de Seguridad en Sistemas de Información IT_404 - Política de Teletrabajo IT_436 - Política Uso de Dispositivos Móviles	Revisar requerimientos de la norma en las Políticas implementada por la compañía y actualizar la Política de Seguridad de la Información alienada a la Planificación Estratégica definida y a los Objetivos Estratégicos
Planear	5.2.2 Comunicación de la Política (ISO 9001) 5.2 Política (ISO 27001)		Conforme	1	Cartel Política de Seguridad de la Información en cada site publicada y en los aplicativos corporativos	La publicación de las Políticas se debe actualizar en los sites y en los aplicativos corporativos. A la vez se debe constatar si es entendida. Validar ¿cómo aporta al cumplimiento de la política en el desarrollo de las actividades laborales?

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Planear	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)		No Conforme	0	Organigrama organizacional Catálogo de Perfiles IT_194 - Comité de Seguridad Colombia	Definir los organigramas y actualizarlos acorde a la estructura de la empresa Definir una Matriz con roles y cargos homologados, la cual contenga las Responsabilidades definidas para cada uno de los cargos de la estructura organizacional en Catálogo de perfiles y funciones y se mantienen cuando hay cambios en el SGSI, que sea descriptivo con los requisitos acorde a los procedimientos documentados y las responsabilidades del Comité de seguridad, y entrevistas con el personal acerca del conocimiento de sus responsabilidades para con el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
Planear	6. Planificación		67%	3	4	4

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Planear	<p>6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)</p> <p>6.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)</p> <p>6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades (27001)</p> <p>6.1.2 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)</p> <p>6.1.2 Apreciación de riesgos de seguridad de la información (27001)</p> <p>8.2 Valoración de Riesgos de Seguridad de la Información (ISO 27001)</p>	Conservar (6.1.2)	Conforme	1	Procedimiento PGC_67 - Gestión de Riesgos y Oportunidades vr 1.1	Asegurar que las valoraciones repetidas de riesgos de SI producen resultados consistentes, válidos y comparables. Verificar la identificación de los dueños de los riesgos. Validar si están identificadas las consecuencias potenciales de la materialización de los riesgos. Validar la priorización de los riesgos analizados para el tratamiento de riesgos. Actualizar los controles establecidos en la Matriz de Riesgos y Oportunidades vs los 113 controles que aplican del Anexo A la organización, verificar los controles que son necesarios.

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Planear	<p>6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001)</p> <p>8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información (ISO 27001)</p>	Conservar (8.3)	Conforme	1	Procedimiento PGC_67 - Gestión de Riesgos y Oportunidades vr 1.1	<p>Validar los Planes de Tratamiento de la Matriz de Riesgos y Oportunidades. Evaluar la eficacia de las acciones, logrando la mejora continua y el SGSI pueda lograr los resultados previstos. Validar el tratamiento de los riesgos asociados a la identificación de los riesgos asociados a la pérdida de confidencialidad, integridad y disponibilidad de información dentro del alcance del SGSI. Validar si están identificadas las consecuencias potenciales de la materialización de los riesgos. Validar la priorización de los riesgos analizados para el tratamiento de riesgos.</p> <p>Aprobar el plan de tratamiento de riesgos y la aceptación de los riesgos residuales por parte de los dueños de los riesgos.</p> <p>Realizar seguimiento a los Planes de Tratamiento de Riesgos de la Seguridad de la Información y conservar la información documentada de los resultados del tratamiento.</p> <p>Verificar los resultados de las valoraciones de los riesgos de SI a intervalos planificados o cuando ocurran cambios significativos teniendo cuenta los criterios definidos para el numeral 6.1.2 a)</p>

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Planear	6.2 Objetivos y planificación para lograrlos 5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	Conservar	No Conforme	0	Estrategia/Objetivos Estratégicos España & Latam 2021 C_Ficha Seguimiento Objetivos Estratégicos v.r. 1.0 Plan de Seguridad 2018 Objetivos de seguridad (GlobalSuite)	Alinear los Objetivos Estratégicos con la Planeación Estratégica y con los Objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (Incidencias - GlobalSuite, validar los Objetivos Locales y los del Plan de Seguridad) Actualizar los Indicadores que se medirán usando Tablero de Control Aplicar la C_Ficha Seguimiento al incumplimiento de los Objetivos Estratégicos la cual no se está aplicando
Planear	6.3 Planificación de los cambios (ISO 9001)		No Aplica		IT_360 - Política de control de cambios PGC_65 Procedimiento Gestión del Cambio de Infraestructuras y TI v.r 1.1 Aplicativo https://aplicaciones02.grupodigitex.com:620/PlanesTrabajo/	Requisito Específico Homologable: A.12.1.2 Gestión de cambios: Control Los cambios en la organización, los procesos de negocio, instalaciones de tratamiento de la información y los sistemas que afectan a la seguridad de información deben ser controlados.
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001) 7. Soporte (ISO 27001)		40%	5	11	11

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Hacer	7.1 Recursos 7.1.1 Generalidades Recursos (ISO 9001)		No Conforme	0	<p>Guías de Configuración v.r. 1.0 Procedimiento Gestión de Vulnerabilidades v.r. 1.0 Procedimiento PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r. 16.1 Procedimiento PGC_14 - Facturación y Cobros - Anexo Colombia Procedimiento PGC_15 Facturación Offshore Procedimiento PGC_65 Gestión del Cambio de Infraestructuras y TI v.r. 1.1 Procedimiento PGC_66 Procedimiento Gestión de Antivirus v.r. 2.0 IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_167 Solicitud punto de red para personal interno o externo Colombia IT_167 - Solicitud punto de red temporal para personal interno o externo IT_169 - Catálogo de Servicios Corporativos de Tecnología IT_180 - Plan de Seguridad Informática Colombia IT_183 - Cambios de VLAN automática IT_184 - Cambios de VLAN Colombia IT_185 - Solicitud Habilidadación URL Colombia IT_194 - Comité de Seguridad Colombia IT_196 - incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_225 - Manual para envío seguro de información por correo electrónico IT_226 - Control Acceso Centro de procesamiento de datos CPD IT_227 - Mejores Prácticas uso de Telefonía IT_312 Elaboración de Previsiones Económicas como parte del procedimiento FINANCIERO</p>	Determinar los recursos de la Compañía en el Presupuesto (Inversión y Mantenimiento) que describa la asignación de recursos del SGSI

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
					IT_338 - Soporte Técnico Seguro - Service Desk Colombia IT_371 - Previsión Mensual de Gastos IT IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_392 - Gestión Contraseñas IT IT_396 - Aprobación y creación de listas de correo IT_379 - Metodología Evaluación de Herramientas Software y Hardware IT_399 - Solicitud alcance desarrollo de Software IT_355 - Procedimiento para alta bajas modificación de usuarios de base de datos IT_356 - Monitoreo Diario de Jobs de Mantenimiento IT_359 - Plan de Mantenimiento de Equipos e Infraestructuras Colombia IT_363 - Procedimiento Monitoreo de Firewall IT_364 - Manejo y Almacenamiento de Copias de Seguridad de Configuración IT_367 - Línea Base Configuración Active Directory IT_371 - Previsión Mensual de Gastos IT IT_384 - Evaluación de Alianzas Comerciales ITIL IT_393 - Generación de Informes de Incidencias IT_428 - Uso de CRM Corporativo IT_431 - _backup_directivos_grupo IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades IT_507 - Control de Activos trabajo en Casa	
Hacer	7.1.2 Personas (ISO 9001) 6. Recursos humanos (ISO 18295-1) 6.1 Generalidades Recursos humanos (ISO 18295-1)		No Aplica		N/A	N/A

ISO 27001:2013

Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Hacer	7.1.3 Infraestructura (ISO 9001) 8. Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1) 8.1 Generalidades Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos (ISO 9001) 5.3 Satisfacción/compromiso de los empleados (ISO 18295-1) 8.4 Ambiente de trabajo (ISO 18295-1)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001) 7.1.5.1 Generalidades Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	7.1.6 Conocimientos de la organización (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Hacer	<p>7.2 Competencia</p> <p>6.3 Competencias de los agentes (ISO 18295-1)</p> <p>6.3.1 Generalidades Competencias de los agentes (ISO 18295-1)</p> <p>6.3.2 Competencias de comunicación y atención al cliente final (ISO 18295-1)</p> <p>6.3.3 Competencias técnicas (ISO 18295-1)</p> <p>6.3.4 Competencias específicas de la organización cliente (ISO 18295-1)</p> <p>6.4 Desarrollo de habilidades (ISO 18295-1)</p>	Conservar	Conforme	1	<p>Procedimiento PGC_02 Formación - Operaciones y Overhead</p> <p>PGC_49A - Reclutamiento y selección personal overhead v.r. 17.1</p> <p>PGC_49B - Reclutamiento y selección personal operaciones v.r. 29.0</p> <p>PGC_38 - Gestión de Ausencias v.r. 3.0</p> <p>PGC_44 - Liquidación de gastos y suplidos por cuenta de la compañía v.r. 4.1</p> <p>PGC_49C - Promociones Internas v.r. 11.0</p> <p>IT_22 - Petición de variación_edición 13.0</p> <p>IT_98 - Solicitud Contratación Directa Colombia</p> <p>IT_199 - Programa Formativo Mandos Intermedios Colombia</p> <p>IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r. 19.0</p>	Definir acorde al Manual de funciones los registros de soportes de evaluación de la competencia, la identificación de necesidades de capacitación, plan de capacitación y la evaluación de la eficacia de las capacitaciones en SGSI
Hacer	7.3 Toma de conciencia		No Conforme	0	<p>Plataformas Crecendo - Central</p> <p>PGC_02 Formación - operaciones y overhead- v.r. 30.1</p>	<p>Establecer los procesos de inducción sensibilizaciones el personal es consciente de la importancia del Sistema de Gestión: Política de Seguridad de la Información, Contribución a la eficacia y los beneficios de una mejora del desempeño y las implicaciones de la no conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información</p> <p>Definir Programa de capacitación (Comunicación, publicidad y cumplir la periodicidad de actualización de la información de las plataformas, ya que se está presentando información desactualizada</p>

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Hacer	7.4 Comunicación 6.5 Comunicación de información a los empleados (ISO 18295-1)		Conforme	1	Procedimiento PGC_46 Comunicación General v.r. 1.0 Material Imagen Corporativa 2021	<p>Verificar el uso correcto de la imagen corporativa tanto en presentaciones como en las sedes</p> <p>Definir claramente los canales de comunicación definidos a nivel interno y externo, protocolo de atención al cliente, plan de comunicaciones (el contenido de la comunicación, cuándo comunicar, quién debe comunicar, cómo comunicar, a quién comunicar), verificación aplicación directrices del Manual de identidad corporativa, definir los lineamientos de comunicación - canales de comunicación con los usuarios, matriz de comunicaciones, participación y consulta, mecanismos de participación: foros, chats, redes sociales, encuestas, seguimiento a los mismos y toma de acciones, canales de divulgación (cartelera, página electrónica, boletines, correos electrónicos, comunicados, plataformas)</p> <p>Actualizar la Matriz de Comunicación y completar con la información del SGSI</p>

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Hacer	7.5 Información documentada 7.5.1 Generalidades Información documentada 7.5.2 Creación y actualización Información documentada 7.5.3 Control de la información documentada		No Conforme	0	Procedimiento PGC_01 Control de la Información Documentada y los Registros v.r. 22.2	<p>Actualizar el Listado Maestro de Documentos del Sistema de Gestión con lo vigente, codificar las plantillas usadas, ya que se encuentran desactualizadas, determinar el inventario documental para los archivos de gestión y la organización, conservación, transferencia y custodia de documentos o conservación digital con la aplicación de la tabla de retención documental</p> <p>Definir el uso de los documentos aprobados en el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ya que queda a libertad de cada usuario, a pesar de que existe el Procedimiento de Control de documentos y registros</p> <p>Definir la metodología para la creación y actualización mediante el registro y notificación al Responsable del Sistema de Gestión, ya que los responsables no informan de la creación o modificación de los documentos asociados a los procesos, no hay trazabilidad del control de cambios en la documentación</p> <p>Controlar la asignación de códigos para los documentos que se encuentran en estado "En Elaboración"</p> <p>Definir la metodología para el control y cambios en la documentación asociada al Sistema de Gestión de Seguridad de la Información que se encuentre vigente</p>
Hacer	8. Operación		0%	1	24	24

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Hacer	8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)	Mantener	No Conforme	0	Estrategia/Objetivos Estratégicos España & Latam 2021 C_Ficha Seguimiento Objetivos Estratégicos v.r. 1.0 PGC_65 Procedimiento Gestión del Cambio de Infraestructuras y TI v.r 1.1 PGC_67 - Gestión de Riesgos y Oportunidades IT_360 - Política de control de cambios IT_556 - Protección de Datos Almacenados y Remitidos v.r. 1.0	Definir los Planes para el alcance de Objetivos de la organización y el seguimiento Definir y soportar los temas de continuidad de los servicios Controlar los cambios planificados y mantener la evidencia Asegurar el control de los procesos contratados externamente Planificación de los objetivos de seguridad (plan de cumplimiento) plantilla objetivos corporativos Alinear los Objetivos Estratégicos con la Planeación Estratégica y con los Objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información Actualizar los Indicadores que se medirán usando Tablero de Control Aplicar la C_Ficha Seguimiento al incumplimiento de los Objetivos Estratégicos la cual no se está aplicando
Hacer	8.2 Requisitos para los productos y servicios (ISO 9001) 8.2 Gestión de las interacciones con el cliente final (18295-1)	Conservar	No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.2.1 Comunicación con el cliente (ISO 9001) 4. Requisitos de la relación con el cliente final 4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final (ISO 18295-1) 4.2 Comunicación de información a los clientes finales (ISO 18295-1)		No Aplica		N/A	N/A

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	4.4 Gestión de las quejas (ISO 18295-1)					
Hacer	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3.1 Generalidades Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3.2 Planificación del Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Hacer	8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001) 8.4.1 Generalidades Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)		No Aplica		PGC_04 - Compras y Evaluación de Proveedores. Anexo Local Colombia PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores v.r 2.0 IT_401 - Política de Seguridad Relación Proveedores y Contratistas IT_463 - Revisión y Aprobación de Contratos con proveedores_Colombia	Requisito Específico Homologable: A.15.1 Seguridad en las relaciones con proveedores: Control Los requisitos de seguridad de la información para la mitigación de los riesgos asociados con el acceso del proveedor a los activos de la organización deben acordarse con el proveedor y quedar documentados.
Hacer	8.4.2 Tipo y alcance del Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)		No Aplica		IT_401 - Política de Seguridad Relación Proveedores y Contratistas IT_434 - Política Control de Cambios Infraestructura España	Requisito Específico Homologable: A.15.1.2 Requisitos de seguridad en contratos con terceros: Control Todos los requisitos relacionados con la seguridad de la información deben establecerse y acordarse con cada proveedor que puede acceder, tratar, almacenar, comunicar, o proporcionar componentes de la infraestructura IT.
Hacer	8.4.3 Información para los proveedores externos (ISO 9001)		No Aplica		PGC_04 - Compras y Evaluación de Proveedores. Anexo Local Colombia PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores v.r 2.0 IT_246 - Procedimientos Básicos de Sistemas IT_401 - Política de Seguridad Relación Proveedores y Contratistas IT_403 - Política de Seguridad en Sistemas de Información IT_463 - Revisión y Aprobación de Contratos con proveedores_Colombia	A.15.2.1 Control y revisión de la provisión de servicios del proveedor: Control Las organizaciones deben controlar, revisar y auditar regularmente la provisión de servicios del proveedor

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Hacer	8.5 Producción y provisión del servicio (ISO 9001) 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio (ISO 9001) 4.5 Protección del cliente (ISO 18295-1)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.5.2 Identificación y trazabilidad (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (ISO 9001) 8.5 Continuidad del servicio (ISO 18295-1)		No Aplica		N/A	Requisito Específico Homologable: A.17 Aspectos de seguridad de la información para la gestión de la continuidad del negocio Objetivo: La continuidad de la seguridad de la información debe formar parte de los sistemas de gestión de continuidad de negocio de la organización.
Hacer	8.5.4 Preservación (ISO 9001) 8.3 Datos del cliente final (ISO 18295-1)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.5.5 Actividades posteriores a la entrega (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.5.6 Control de los cambios (ISO 9001)		No Aplica		IT_360 - Política de control de cambios PGC_65 Procedimiento Gestión del Cambio de Infraestructuras y TI v.r 1.1	A.12.1.2 Gestión de cambios: Control Los cambios en la organización, los procesos de negocio, instalaciones de tratamiento de la información y los sistemas que afectan a la seguridad de información deben ser controlados.

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Hacer	8.6 Liberación de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.7 Control de las salidas no conformes (ISO 9001) 9. Relación con la organización cliente (ISO 18295-1)		No Aplica		N/A	N/A
Verificar	9. Evaluación del Desempeño		50%	4	5	5
Verificar	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1 Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 9001)	Conservar	No Conforme	0	PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores v.r. 2.0 Estrategia/Objetivos Estratégicos España & Latam 2021 C_Ficha Seguimiento Objetivos Estratégicos v.r. 1.0 Tablero de Control de Objetivos de las Operaciones PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0 PGC_07 Satisfacción del Cliente PGC_52 - Procedimiento de Satisfacción del empleado PGC_06 Auditorías Internas de los Sistemas de Gestión v.r. 9.1 Actas Revisión por la Dirección	Establecer la frecuencia de seguimiento para evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, bajo el seguimiento a los procesos y controles, asegurar resultados válidos (comparables y válidos), definiendo cuándo y quién llevar el seguimiento, cuándo y quién analiza y evalúa los resultados, conservando la información documentada de los resultados del monitoreo y de la medición.
Verificar	9.1.2 Satisfacción del cliente (ISO 9001) 4.3 Medición y monitorización de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)		No Aplica		N/A	N/A

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Verificar	9.1.3 Análisis y Evaluación (ISO 9001) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 27001)	Conservar	No Conforme	0	Estrategia/Objetivos Estratégicos España & Latam 2021 C_Ficha Seguimiento Objetivos Estratégicos v.r. 1.0 Tablero de Control de Objetivos de las Operaciones PGC_06 Auditorías Internas de los Sistemas de Gestión v.r. 9.1 Actas Revisión por la Dirección	Evaluar el desempeño de la seguridad de la información y la eficacia del sistema de gestión de seguridad de la información. a) a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir, incluyendo procesos y controles de seguridad de la información; b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, para garantizar resultados válidos; c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición; d) quién debe hacer el seguimiento y la medición; e) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición; f) quién debe analizar y evaluar esos resultados. Conservar la información documentada adecuada como evidencia de los resultados.
Verificar	9.2 Auditoría interna	Conservar	Conforme	1	PGC_06 Auditorías Internas de los Sistemas de Gestión RGC_06 - Programa Anual de Auditorías _país_año_ RGC_06 - Planificación auditoría interna RGC_06 - Informe de Auditoría Interna	Evidenciar la información a la dirección pertinente y generar las acciones correctivas adecuadas sin demoras Realizar auditorías cruzadas

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Verificar	<p>9.3 Revisión por la dirección</p> <p>9.3.1 Generalidades Revisión por la dirección (ISO 9001)</p> <p>9.3.2 Entradas Revisión por la dirección (ISO 9001)</p> <p>9.3.3 Salidas Revisión por la dirección (ISO 9001)</p>	Conservar	Conforme	1	Actas y presentación de la Revisión por la Dirección	<p>Asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la dirección estratégica de la organización</p> <p>Entradas: Realizar revisión de las acciones pendientes de las anteriores revisiones. Incluir la revisión de las cuestiones internas y externas que sean pertinentes al SGSI. Incluir las retroalimentaciones sobre el desempeño de las No Conformidades y Acciones Correctivas y el seguimiento y resultados de las mediciones, resultado de las auditorías y cumplimiento de los objetivos de SI, retroalimentación de las partes interesadas, resultados de la valoración de riesgos y estado del plan de tratamiento de riesgos y las oportunidades de mejora.</p> <p>Salidas: Definir las acciones relacionadas con las oportunidades de mejora continua y cualquier necesidad de cambio en el SGSI</p> <p>Asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la dirección estratégica de la organización</p>
Actuar	10. Mejora		50%	2	2	2

ISO 27001:2013						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación SGSI (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Requisitos conformes Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Evidencia Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
Actuar	<p>10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001)</p> <p>7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)</p> <p>10.2 No conformidad y acción correctiva</p> <p>10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)</p>		No Conforme	0	<p>Procedimiento PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0</p> <p>RGC_05 - Fichero Acciones Correctivas</p> <p>RGC_05 - Acción Correctiva con afectación al cliente</p> <p>RGC_05 - Plan de Acciones Correctivas</p>	Realizar seguimiento periódico a los Planes de Acciones Correctivas el análisis de causas no conformidades, planes de mejoramiento, con el fin de eliminar las causas de las no conformidades y establecimiento de acciones de mejora: Análisis de datos, Resultados de auditorías y resultados de seguimiento planes de mejora y revisar la eficacia de las acciones tomadas para validar si es necesario realizar cambios en el Sistema de Gestión
Actuar	<p>10.3 Mejora continua</p> <p>10.2 Mejora continua (ISO 27001)</p> <p>7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)</p>		Conforme	1	<p>Actas de Revisión por la Dirección</p> <p>Informe Auditoría Externa</p> <p>RGC_06 - Informe de Auditoría Interna</p>	Establecer las herramientas con las cuales se realiza la mejora continua bajo la conveniencia, adecuación y eficacia del SGSI

Requisitos Conformes
Total Requisitos Aplicable a la Norma
% de Conformes

12
23
52%

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Calificación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
No es requisito	0. Introducción		0.		N/A	N/A
No es requisito	0.1 Generalidades		No Aplica		N/A	N/A
No es requisito	0.2 Principios de la gestión de la calidad (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
No es requisito	0.3 Enfoque a Procesos (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
No es requisito	0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión (ISO 9001) 0.2 Compatibilidad con otras normas de sistemas de gestión (ISO 27001)		No Aplica		N/A	N/A
No es requisito	1. Objetivo y campo de aplicación		1.		N/A	N/A
No es requisito	2. Referencias Normativas 2. Normas para consultar (ISO 18295-1)		2.		N/A	N/A
No es requisito	3. Términos y definiciones		3.		N/A	N/A
Planear	4. Contexto de la Organización		100%	1	4	4
Planear	4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto		No Aplica		N/A	N/A

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Planear	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas		No Aplica		N/A	N/A
Planear	4.3 Determinación del alcance de Sistema de Gestión		No Aplica		N/A	N/A
Planear	4.4 Sistema de Gestión y procesos 7. Procesos operativos (ISO 18295-1) 7.1 Generalidades (ISO 18295-1) 7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)		Conforme	1	Mapa de procesos v.r. 3.0 Caracterización de procesos	Diseñar, documentar e implementar los procesos: a) gestión de la interacción con el cliente final; b) escalado; c) gestión de las quejas; d) restablecimiento del servicio; e) datos del cliente final y gestión de la información. Revisar las quejas, dónde no hay operativa de la gestión del cliente
Planear	5. Liderazgo 5.1 Liderazgo centrado en el cliente final (ISO 18295-1)		0%	2	4	4
Planear	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)		No Conforme	0	No Existe	Establecer las estrategias orientadas al cliente final que lleven a experiencias positivas para los clientes finales cuando interactúen con el CCC.
Planear	5.2 Política 5.2.1 Establecimiento de la Política (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Calificación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Planear	5.2.2 Comunicación de la Política (ISO 9001) 5.2 Política (ISO 27001)		No Aplica		N/A	N/A
Planear	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)		No Conforme	0	Organigramas Catálogo de Perfiles	Definir los organigramas y actualizarlos acorde a la estructura de la empresa Definir una Matriz con roles y cargos homologados, la cual contenga las Responsabilidades definidas para cada uno de los cargos de la estructura organizacional en Catálogo de perfiles Garantizar que todos los empleados comprenden los requisitos de desempeño de su rol
Planear	6. Planificación		100%	1	4	4
Planear	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades (27001) 6.1.2 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.2 Apreciación de riesgos de seguridad de la información (27001) 8.2 Valoración de Riesgos		No Aplica		N/A	N/A

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Calificación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
	de Seguridad de la Información (ISO 27001)					
Planear	6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001) 8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información (ISO 27001)		No Aplica		N/A	N/A
Planear	6.2 Objetivos y planificación para lograrlos 5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)		Conforme	1	Tableros de Control por Clientes	Supervisar el desempeño para proporcionar la experiencia del cliente deseada (Anexo A: KPIs de acuerdo a la frecuencia de revisión de dichas medidas acordado entre la organización y el cliente y deben medirse en todos los canales de interacción aplicables, a intervalos determinados Garantizarse un nivel de confianza cuando se emplee tanto una muestra estadísticamente relevante como una base de población entera (acordado con la organización cliente) Métricas (Véase la Norma ISO 2859-1): Experiencia del cliente (CX), Calidad de la interacción con el cliente final, Exactitud de la respuesta, Gestión de la interacción, Resolución al primer contacto (FCR), Nivel de servicio (SL), Tasa de abandono, Tasa de llamada cancelada, Ratio de contacto repetido, Ratio de quejas, Satisfacción/compromiso de los empleados (ESE), Satisfacción de la organización cliente, Tiempo medio operativo (AHT),

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
						Ocupación del agente, Absentismo, Rotación, Precisión del pronóstico, Exactitud de la planificación, Adherencia a la planificación, Respuesta a tiempo, Tasa de exclusión voluntaria, Contactabilidad (contacto útil), Intentos por contacto
Planear	6.3 Planificación de los cambios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001) 7. Soporte (ISO 27001)		100%	5	11	11
Hacer	7.1 Recursos 7.1.1 Generalidades Recursos (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	7.1.2 Personas (ISO 9001) 6. Recursos humanos (ISO 18295-1) 6.1 Generalidades Recursos humanos (ISO 18295-1)		Conforme	1	Procedimiento PGC_49A Reclutamiento y Selección de Personal Overhead Procedimiento PGC_49B Reclutamiento y selección de personal operaciones Procedimiento PGC_49C Promociones Internas Procedimiento PGC_57 - Procedimiento de desvinculación del empleado Procedimiento PGC_58_CO - Procedimiento para la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos IT_160 - Quejas y Reclamos Empleados Colombia	Validar la asignación del personal adecuado con las competencias correctas en el momento idóneo a través de los canales de interacción para cumplir los requisitos definidos con la organización cliente (Ver también 8.4 Ambiente de trabajo) Actualizar los perfiles de cargo genéricos, salvo para los contratos que piden específicamente los mismos y comunicarlos a los empleados

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Hacer	7.1.3 Infraestructura (ISO 9001) 8. Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1) 8.1 Generalidades Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1)		Conforme	1	Procedimiento PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 Procedimiento PGC_51 Seguridad física. mantenimiento de los equipos de continuidad, climatización, detección y extinción de incendios en los centros de trabajo IT_243 - Inventario y Activos Fijos Colombia	Proporcionar la infraestructura para cumplir el encargo de la organización cliente y las expectativas del cliente final.
Hacer	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos (ISO 9001) 5.3 Satisfacción/compromiso de los empleados (ISO 18295-1) 8.4 Ambiente de trabajo (ISO 18295-1)		Conforme	1	PGC_51 - Seguridad física. mantenimiento de los equipos de continuidad, climatización, detección y extinción de incendios en los centros de trabajo PGC_58_CO - Procedimiento para la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo IT_494_CO - Protocolo de trabajo seguro en casa IT_509 - Protocolo residuos sólidos y contingencia COVID IT_516_CO - Requerimientos SST Contratistas y Proveedores PGC_52 - Procedimiento de Satisfacción del empleado IT_160 - Quejas y Reclamos Empleados Colombia IT_465 Proceso de Feedback	Proporcionar un ambiente de trabajo adecuado, teniendo en cuenta factores que incluyan la ergonomía, el ruido, el tamaño de la sala, la disposición de los asientos y la utilización de la tecnología. (NOTA Véase la Norma ISO 9241 (todas sus partes)) Consolidar la información en Tablero de la medición periódica de la satisfacción/compromiso de los empleados para comprender sus necesidades, y tomar medidas para mejorar lo que sea necesario. Centrando en: a) satisfacción/compromiso global de los empleados Satisfacción/compromiso de los empleados (ESE) por CCC, unidad de negocio, b) experiencia del agente en la gestión de las interacciones con el cliente final. Adoptar planes de tratamiento específico por cada servicio y ayudar a los empleados en la

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Calificación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
						satisfacción y verificar los resultados
Hacer	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001) 7.1.5.1 Generalidades Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	7.1.6 Conocimientos de la organización (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	7.2 Competencia 6.3 Competencias de los agentes (ISO 18295-1) 6.3.1 Generalidades Competencias de los agentes (ISO 18295-1) 6.3.2 Competencias de comunicación y atención al cliente final (ISO 18295-1) 6.3.3 Competencias técnicas (ISO 18295-1) 6.3.4 Competencias específicas de la organización cliente (ISO 18295-1) 6.4 Desarrollo de habilidades (ISO 18295-1)		Conforme	1	Procedimiento PGC_02 Formación - Operaciones y Overhead PGC_49A - Reclutamiento y selección personal overhead v.r. 17.1 PGC_49B - Reclutamiento y selección personal operaciones v.r. 29.0 PGC_38 - Gestión de Ausencias v.r 3.0 PGC_44 - Liquidación de gastos y suplidos por cuenta de la compañía v.r 4.1 PGC_49C - Promociones Internas v.r. 11.0 IT_22 - Petición de variación_edición 13.0 IT_98 - Solicitud Contratación Directa Colombia IT_199 - Programa Formativo Mandos Intermedios Colombia IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0	Garantizar que los agentes tienen las competencias de comunicación y de atención al cliente final, competencias técnicas, competencias específicas de la organización cliente. Validar que se proporciona a todos los agentes un desarrollo continuo de forma que estén bien preparados para proporcionar la experiencia del cliente esperada y cumplir con las competencias requeridas.

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Hacer	7.3 Toma de conciencia		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	7.4 Comunicación 6.5 Comunicación de información a los empleados (ISO 18295-1)		Conforme	1	Plataformas	Validar que se garantiza que todos los empleados correspondientes están informados sobre la información que necesitan de forma que puedan tratar con los clientes finales como se requiere. Comunicar a los empleados los objetivos cuando se actualizan y dejar la evidencia
Hacer	7.5 Información documentada 7.5.1 Generalidades 7.5.2 Creación y actualización de la información documentada 7.5.3 Control de la información documentada		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8. Operación		86%	7	24	24
Hacer	8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)		Conforme	1	IT_460 - Planeación y Control de Posiciones PGC_50 Procedimiento Interactions Analytics V1.2-2019	Verificar la implementación de planes para afrontar picos de trabajo inesperados o para afrontar una disponibilidad de agentes menor de la prevista.

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Hacer	8.2 Requisitos para los productos y servicios (ISO 9001) 8.2 Gestión de las interacciones con el cliente final (18295-1)	Conservar	Conforme	1	Plataformas	Gestionar las interacciones con el cliente final: a) historial de interacciones para recoger y conservar los registros de las interacciones con el cliente final; b) detalles de las interacciones, que estén fácilmente accesibles y disponibles para los agentes; c) acceso a los datos e información relevante para permitir a los agentes tratar con los clientes de forma efectiva; d) informe de los datos para las actividades específicas de contacto con los clientes finales del CCC.
Hacer	8.2.1 Comunicación con el cliente (ISO 9001) 4. Requisitos de la relación con el cliente final 4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final (ISO 18295-1) 4.2 Comunicación de información a los clientes finales (ISO 18295-1) 4.4 Gestión de las quejas (ISO 18295-1)		No Conforme	0	PGC_41 - Realización de Ofertas IT_555 - Aprobación Propuestas Comerciales y Firma Contratos_Alta Dirección v.r. 1.0 Procedimiento PGC_07 Satisfacción del Cliente Procedimiento PGC_05 Atención_Seguimiento y Medición. AC_Quejas_Reclamaciones_Incidencias v.r.11.0	Establecer canales de comunicación que sea permita gestiona todas las interacciones con el cliente final de forma consistente a través de sus canales de comunicación disponibles Definir dónde y en qué formato presenta la información a los clientes finales de manera exacta, relevante y fácilmente entendible. Proporcionar al cliente final la información apropiada de escalamiento cuando no pueda resolver de forma inmediata la consulta, indicando a) el plazo para una respuesta/resolución; b) el departamento/rol/función que será responsable de la respuesta/resolución; c) actualizaciones periódicas del estado; d) un plazo modificado y el plan de acción cuando se incurra en retrasos.

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Calificación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
						Garantizar que todas las quejas son: a) registradas y categorizadas de forma correcta; b) investigadas y que se actúa en los plazos establecidos, las cuales se comunican a intervalos periódicos; c) escaladas, cuando sea necesario, en los plazos establecidos; d) cerradas con la información apropiada proporcionada al cliente final sobre la resolución y el resultado logrado y utilizar la información de las quejas para mejorar el servicio prestado. (NOTA En la Norma ISO 10002 están disponibles directrices sobre la gestión de las quejas)
Hacer	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Calificación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Hacer	8.3.1 Generalidades Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3.2 Planificación del Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Calificación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Hacer	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001) 8.4.1 Generalidades Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.4.2 Tipo y alcance del Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.4.3 Información para los proveedores externos (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.5 Producción y provisión del servicio (ISO 9001) 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio (ISO 9001) 4.5 Protección del cliente (ISO 18295-1)		Conforme	1	Contratos de clientes Política de Protección de datos y Política de Protección de datos-Colombia Cartel Política Protección Datos Personales Manual Interno para el manejo de datos personales - Colombia y Aviso de Privacidad	Garantizar que los agentes sólo comparten información confidencial con el cliente final correcto cumpliendo con la Política de Protección de Datos Verificar que se protege la privacidad de los clientes finales, su información y sus datos Validar que los tiempos de espera/cola estén exentos de gastos para el cliente final
Hacer	8.5.2 Identificación y trazabilidad (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Hacer	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (ISO 9001) 8.5 Continuidad del servicio (ISO 18295-1)		Conforme	1	Manual Interno para el manejo de datos personales - Colombia y Aviso de Privacidad Manual de Continuidad de Negocio v.r 2.0	Garantizar la continuidad del servicio, de acuerdo con los términos que acordó con la organización cliente. Si se interrumpe el servicio, el CCC debe informar a la organización cliente y, cuando sea posible: a) informar a los clientes; b) proporcionar canales de contacto alternativos; c) avisar cuando el servicio se restaure.
Hacer	8.5.4 Preservación (ISO 9001) 8.3 Datos del cliente final (ISO 18295-1)		Conforme	1	IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_116 - Política Backups SQLServer Colombia IT_117 - Política Backup File Server Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de procesamiento de datos CPD IT_364 - Manejo y Almacenamiento de Copias de Seguridad de Configuración IT_431 _Backup_directivos_Grupo	Gestionar, almacenar y recuperar los datos de los clientes finales en un entorno seguro, de acceso controlado y supervisado. El CCC debe guardar los datos privados de los clientes finales y sólo debe compartírselos con las partes autorizadas. Debe borrar los datos que ya no se requiera o se recoge o se elimina de acuerdo con la disposición final de los datos acorde a los contratos
Hacer	8.5.5 Actividades posteriores a la entrega (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.5.6 Control de los cambios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Hacer	8.6 Liberación de los productos y servicios (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Hacer	8.7 Control de las salidas no conformes (ISO 9001) 9. Relación con la organización cliente (ISO 18295-1)		Conforme	1	Tableros de Control por Clientes	Garantizar los términos del servicio, indicando las responsabilidades designadas. Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA): detalles del servicio en el acuerdo documentado entre el CCC y la organización cliente: a) alcance del servicio, específicamente los objetivos de desempeño frente a las métricas acordadas, que tienen que ser definidas y medidas con la metodología de cálculo; b) Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) y respuesta para los objetivos que se excedan o que no se cumplan; c) costes asociados con el alcance del servicio acordado; d) políticas importantes específicas de la organización cliente para la supervisión del CCC e información sobre el desempeño (por ejemplo, métodos y frecuencia de control, reuniones de verificación); e) procesos y prácticas de funcionamiento (por ejemplo, procedimientos de funcionamiento, directrices de comunicación); f) estrategia de contacto y canales de interacción; g) horas de funcionamiento de los canales de contacto con el cliente final; h) procesos de escalado; i) hipótesis de previsión, programación y planificación; j) roles y responsabilidades del CCC y de la organización cliente; k) planes de continuidad del negocio. Supervisar el desempeño frente a

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Calificación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
						las medidas de desempeño (KPIs) acordadas con la organización cliente. Analizar cualquier desviación del objetivo con el fin de descubrir la causa, y debe tomar las acciones correctivas correspondientes. Debe informar a la organización cliente de las desviaciones y de la acción tomada.
Verificar	9. Evaluación del Desempeño		100%	1	5	5
Verificar	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1 Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Verificar	9.1.2 Satisfacción del cliente (ISO 9001) 4.3 Medición y monitorización de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)		Conforme	1	PGC_34 Monitoreo y auditoría a la operación Encuestas de cliente a usuario final	Supervisar y presentar de manera consolidada cuando se acuerda con el cliente: a) la evaluación de la calidad del CCC; b) opinión de los empleados; c) opinión del cliente final; d) análisis de la conversación (speech analytics); e) análisis de las quejas; f) opinión en las redes sociales; g) recomendaciones del cliente final. (NOTA En la Norma ISO 10004 pueden encontrarse directrices sobre monitorización y medición)

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Calificación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Verificar	9.1.3 Análisis y Evaluación (ISO 9001) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 27001)		No Aplica		N/A	N/A
Verificar	9.2 Auditoría interna		No Aplica		N/A	N/A
Verificar	9.3 Revisión por la dirección 9.3.1 Generalidades Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.2 Entradas Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.3 Salidas Revisión por la dirección (ISO 9001)		No Aplica		N/A	N/A
Actuar	10. Mejora		100%	2	2	2
Actuar	10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1) 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)		Conforme	1	IT_460 - Planeación y Control de Posiciones IT_03 Reuniones operativas v.r 1.0 IT_21 Informe detalle posiciones y recopilación datos RRHH-CDG_Mensual v.r 6.0 PGC_34 - Monitoreo Auditoria a la operación	Debe tener en cuenta los requisitos de la organización cliente cuando se diseñe este proceso. El proceso debe incluir la medición, supervisión, evaluación y planificación de acciones.

ISO 18295-1:2017						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Documentación CCC (Conservar/Mantener)	% Requisitos conformes Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Requisitos conformes Calificación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Evidencia Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC	Observación Centros de Contacto con el Cliente (Requisitos) - CCC
Actuar	10.3 Mejora continua 10.2 Mejora continua (ISO 27001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)		Conforme	1	Tableros de Control por Clientes Actas de reunión con Clientes	Establecer un proceso de aseguramiento de la calidad para controlar y mejorar las interacciones con el cliente final.

Requisitos Conformes	16
Total Requisitos Aplicable a la Norma	19
% de Conformes	84%

PROCESOS ALTA DIRECCIÓN							
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	COMUNICACIONES Y MARKETING
No es requisito	0. Introducción	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	0.1 Generalidades	Homólogo*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	0.2 Principios de la gestión de la calidad (ISO 9001)	Específico*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

			PROCESOS ALTA DIRECCIÓN				
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	COMUNICACIONES Y MARKETING
No es requisito	0.3 Enfoque a Procesos (ISO 9001)	Específico*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión (ISO 9001) 0.2 Compatibilidad con otras normas de sistemas de gestión (ISO 27001)1400	Homólogo*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	1. Objetivo y campo de aplicación	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	2. Referencias Normativas 2. Normas para consultar (ISO 18295-1)	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	3. Términos y definiciones	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Planear	4. Contexto de la Organización	Común					
Planear	4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto	Homólogo	1	1	1	1	1
Planear	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Homólogo	1	1	1	1	1
Planear	4.3 Determinación del alcance de Sistema de Gestión	Homólogo	1	1	1	1	1

			PROCESOS ALTA DIRECCIÓN				
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	COMUNICACIONES Y MARKETING
Planear	4.4 Sistema de Gestión y procesos 7. Procesos operativos (ISO 18295-1) 7.1 Generalidades (ISO 18295-1) 7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1
Planear	5. Liderazgo 5.1 Liderazgo centrado en el cliente final (ISO 18295-1)	Común					
Planear	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)	Común	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Planear	5.2 Política 5.2.1 Establecimiento de la Política (ISO 9001)	Homólogo	1	N/A	1	1	1
Planear	5.2.2 Comunicación de la Política (ISO 9001) 5.2 Política (ISO 27001)	Homólogo	1	N/A	1	1	1
Planear	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)	Común	1	N/A	1	1	1
Planear	6. Planificación	Homólogo					

			PROCESOS ALTA DIRECCIÓN				
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	COMUNICACIONES Y MARKETING
Planear	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades (27001) 6.1.2 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.2 Apreciación de riesgos de seguridad de la información (27001) 8.2 Valoración de Riesgos de Seguridad de la Información (ISO 27001)	Homólogo	1	1	1	1	1
Planear	6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001) 8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información (ISO 27001)	Homólogo	1	1	1	1	1
Planear	6.2 Objetivos y planificación para lograrlos 5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	Común	1	N/A	1	1	1
Planear	6.3 Planificación de los cambios (ISO 9001)	Específico homologable	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001) 7. Soporte (ISO 27001)	Homólogo					

			PROCESOS ALTA DIRECCIÓN				
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	COMUNICACIONES Y MARKETING
Hacer	7.1 Recursos 7.1.1 Generalidades Recursos (ISO 9001)	Homólogo	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7.1.2 Personas (ISO 9001) 6. Recursos humanos (ISO 18295-1) 6.1 Generalidades Recursos humanos (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7.1.3 Infraestructura (ISO 9001) 8. Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1) 8.1 Generalidades Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1)	Homólogo	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos (ISO 9001) 5.3 Satisfacción/compromiso de los empleados (ISO 18295-1) 8.4 Ambiente de trabajo (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1
Hacer	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001) 7.1.5.1 Generalidades Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7.1.6 Conocimientos de la organización (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

			PROCESOS ALTA DIRECCIÓN				
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	COMUNICACIONES Y MARKETING
Hacer	7.2 Competencia 6.3 Competencias de los agentes (ISO 18295-1) 6.3.1 Generalidades Competencias de los agentes (ISO 18295-1) 6.3.2 Competencias de comunicación y atención al cliente final (ISO 18295-1) 6.3.3 Competencias técnicas (ISO 18295-1) 6.3.4 Competencias específicas de la organización cliente (ISO 18295-1) 6.4 Desarrollo de habilidades (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1
Hacer	7.3 Toma de conciencia	Homólogo	1	1	1	1	1
Hacer	7.4 Comunicación 6.5 Comunicación de información a los empleados (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1
Hacer	7.5 Información documentada 7.5.1 Generalidades Información documentada 7.5.2 Creación y actualización Información documentada 7.5.3 Control de la información documentada	Homólogo	1	1	1	1	1
Hacer	8. Operación	Homólogo					
Hacer	8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)	Común	N/A	1	1	1	1
Hacer	8.2 Requisitos para los productos y servicios (ISO	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

			PROCESOS ALTA DIRECCIÓN				
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	COMUNICACIONES Y MARKETING
	9001) 8.2 Gestión de las interacciones con el cliente final (18295-1)						
Hacer	8.2.1 Comunicación con el cliente (ISO 9001) 4. Requisitos de la relación con el cliente final 4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final (ISO 18295-1) 4.2 Comunicación de información a los clientes finales (ISO 18295-1) 4.4 Gestión de las quejas (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	1
Hacer	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3.1 Generalidades Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3.2 Planificación del Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

			PROCESOS ALTA DIRECCIÓN				
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	COMUNICACIONES Y MARKETING
Hacer	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001) 8.4.1 Generalidades Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)	Específico homologable	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.4.2 Tipo y alcance del Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)	Específico homologable	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.4.3 Información para los proveedores externos (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.5 Producción y provisión del servicio (ISO 9001) 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio (ISO 9001) 4.5 Protección del cliente (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

			PROCESOS ALTA DIRECCIÓN				
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	COMUNICACIONES Y MARKETING
Hacer	8.5.2 Identificación y trazabilidad (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (ISO 9001) 8.5 Continuidad del servicio (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1
Hacer	8.5.4 Preservación (ISO 9001) 8.3 Datos del cliente final (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	1	N/A	N/A	1
Hacer	8.5.5 Actividades posteriores a la entrega (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.5.6 Control de los cambios (ISO 9001)	Específico	1	N/A	1	1	N/A
Hacer	8.6 Liberación de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.7 Control de las salidas no conformes (ISO 9001) 9. Relación con la organización cliente (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	N/A	1	1	N/A
Verificar	9. Evaluación del Desempeño	Homólogo					
Verificar	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1 Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 9001)	Homólogo	1	N/A	1	N/A	N/A
Verificar	9.1.2 Satisfacción del cliente (ISO 9001) 4.3 Medición y monitorización de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	Homólogo	1	N/A	1	N/A	1

			PROCESOS ALTA DIRECCIÓN				
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICAS	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	COMUNICACIONES Y MARKETING
Verificar	9.1.3 Análisis y Evaluación (ISO 9001) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 27001)	Homólogo	1	N/A	1	N/A	N/A
Verificar	9.2 Auditoría interna	Homólogo	1	1	1	1	1
Verificar	9.3 Revisión por la dirección 9.3.1 Generalidades Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.2 Entradas Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.3 Salidas Revisión por la dirección (ISO 9001)	Homólogo	1	1	1	1	1
Actuar	10. Mejora	Común					
Actuar	10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1) 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)	Común	1	1	1	1	1
Actuar	10.3 Mejora continua 10.2 Mejora continua (ISO 27001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1

Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	PROCESOS CLAVE					
			GESTIÓN COMERCIAL	DISEÑO DE SOLUCIONES	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIOS	CONTROL Y MEJORA DEL SERVICIO
No es requisito	0. Introducción	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	0.1 Generalidades	Homólogo*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	0.2 Principios de la gestión de la calidad (ISO 9001)	Específico*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	0.3 Enfoque a Procesos (ISO 9001)	Específico*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión (ISO 9001) 0.2 Compatibilidad con otras normas de sistemas de gestión (ISO 27001)	Homólogo*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	1. Objetivo y campo de aplicación	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	2. Referencias Normativas 2. Normas para consultar (ISO 18295-1)	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No es requisito	3. Términos y definiciones	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Planear	4. Contexto de la Organización	Común						
Planear	4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto	Homólogo	1	1	1	1	1	1

Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	PROCESOS CLAVE					
			GESTIÓN COMERCIAL	DISEÑO DE SOLUCIONES	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIOS	CONTROL Y MEJORA DEL SERVICIO
Planear	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Planear	4.3 Determinación del alcance de Sistema de Gestión	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Planear	4.4 Sistema de Gestión y procesos 7. Procesos operativos (ISO 18295-1) 7.1 Generalidades (ISO 18295-1) 7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1
Planear	5. Liderazgo 5. Liderazgo centrado en el cliente final (ISO 18295-1)	Común						
Planear	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)	Común	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Planear	5.2 Política 5.2.1 Establecimiento de la Política (ISO 9001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Planear	5.2.2 Comunicación de la Política (ISO 9001) 5.2 Política (ISO 27001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Planear	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1

			PROCESOS CLAVE					
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	GESTIÓN COMERCIAL	DISEÑO DE SOLUCIONES	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIOS	CONTROL Y MEJORA DEL SERVICIO
Planear	6. Planificación	Homólogo						
Planear	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades (27001) 6.1.2 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.2 Apreciación de riesgos de seguridad de la información (27001) 8.2 Valoración de Riesgos de Seguridad de la Información (ISO 27001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Planear	6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001) 8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información (ISO 27001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Planear	6.2 Objetivos y planificación para lograrlos 5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1
Planear	6.3 Planificación de los cambios (ISO 9001)	Específico homologable	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001) 7. Soporte (ISO 27001)	Homólogo						

Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	PROCESOS CLAVE					
			GESTIÓN COMERCIAL	DISEÑO DE SOLUCIONES	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIOS	CONTROL Y MEJORA DEL SERVICIO
Hacer	7.1 Recursos 7.1.1 Generalidades Recursos (ISO 9001)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7.1.2 Personas (ISO 9001) 6. Recursos humanos (ISO 18295-1) 6.1 Generalidades Recursos humanos (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7.1.3 Infraestructura (ISO 9001) 8. Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1) 8.1 Generalidades Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos (ISO 9001) 5.3 Satisfacción/compromiso de los empleados (ISO 18295-1) 8.4 Ambiente de trabajo (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Hacer	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001) 7.1.5.1 Generalidades Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001)	Específico	1	1	1	1	1	1
Hacer	7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones (ISO 9001)	Específico	1	1	1	1	1	1
Hacer	7.1.6 Conocimientos de la organización (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	7.2 Competencia 6.3 Competencias de los agentes (ISO 18295-1) 6.3.1 Generalidades Competencias de los agentes (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1

			PROCESOS CLAVE					
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	GESTIÓN COMERCIAL	DISEÑO DE SOLUCIONES	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIOS	CONTROL Y MEJORA DEL SERVICIO
	6.3.2 Competencias de comunicación y atención al cliente final (ISO 18295-1) 6.3.3 Competencias técnicas (ISO 18295-1) 6.3.4 Competencias específicas de la organización cliente (ISO 18295-1) 6.4 Desarrollo de habilidades (ISO 18295-1)							
Hacer	7.3 Toma de conciencia	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Hacer	7.4 Comunicación 6.5 Comunicación de información a los empleados (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1
Hacer	7.5 Información documentada 7.5.1 Generalidades Información documentada 7.5.2 Creación y actualización Información documentada 7.5.3 Control de la información documentada	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Hacer	8. Operación	Homólogo						
Hacer	8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.2 Requisitos para los productos y servicios (ISO 9001) 8.2 Gestión de las interacciones con el cliente final (18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1

			PROCESOS CLAVE					
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	GESTIÓN COMERCIAL	DISEÑO DE SOLUCIONES	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIOS	CONTROL Y MEJORA DEL SERVICIO
Hacer	8.2.1 Comunicación con el cliente (ISO 9001) 4. Requisitos de la relación con el cliente final 4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final (ISO 18295-1) 4.2 Comunicación de información a los clientes finales (ISO 18295-1) 4.4 Gestión de las quejas (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3.1 Generalidades Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3.2 Planificación del Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A

			PROCESOS CLAVE					
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	GESTIÓN COMERCIAL	DISEÑO DE SOLUCIONES	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIOS	CONTROL Y MEJORA DEL SERVICIO
Hacer	8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001) 8.4.1 Generalidades Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)	Específico homologable	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.4.2 Tipo y alcance del Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)	Específico homologable	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.4.3 Información para los proveedores externos (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hacer	8.5 Producción y provisión del servicio (ISO 9001) 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio (ISO 9001) 4.5 Protección del cliente (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.5.2 Identificación y trazabilidad (ISO 9001)	Específico	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (ISO 9001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1

			PROCESOS CLAVE					
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	GESTIÓN COMERCIAL	DISEÑO DE SOLUCIONES	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIOS	CONTROL Y MEJORA DEL SERVICIO
	8.5 Continuidad del servicio (ISO 18295-1)							
Hacer	8.5.4 Preservación (ISO 9001) 8.3 Datos del cliente final (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.5.5 Actividades posteriores a la entrega (ISO 9001)	Específico	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.5.6 Control de los cambios (ISO 9001)	Específico	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.6 Liberación de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	1	1	1	1	1	1
Hacer	8.7 Control de las salidas no conformes (ISO 9001) 9. Relación con la organización cliente (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Verificar	9. Evaluación del Desempeño	Homólogo						
Verificar	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1 Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 9001)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Verificar	9.1.2 Satisfacción del cliente (ISO 9001) 4.3 Medición y monitorización de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Verificar	9.1.3 Análisis y Evaluación (ISO 9001)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

			PROCESOS CLAVE					
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	GESTIÓN COMERCIAL	DISEÑO DE SOLUCIONES	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIOS	CONTROL Y MEJORA DEL SERVICIO
	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 27001)							
Verificar	9.2 Auditoría interna	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Verificar	9.3 Revisión por la dirección 9.3.1 Generalidades Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.2 Entradas Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.3 Salidas Revisión por la dirección (ISO 9001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1
Actuar	10. Mejora	Común						
Actuar	10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1) 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)	Común	1	1	1	1	1	1
Actuar	10.3 Mejora continua 10.2 Mejora continua (ISO 27001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1

			PROCESOS DE APOYO						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	RECURSOS HUMANOS (Ciclo de vida candidato - empleado)	SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	REQUISITOS LEGALES U OTROS REQUISITOS	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	FINANZAS Y CONTABILIDAD	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	PROCESOS VS REQUISITOS
No requisito es	0. Introducción	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
No requisito es	0.1 Generalidades	Homólogo*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
No requisito es	0.2 Principios de la gestión de la calidad (ISO 9001)	Específico*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
No requisito es	0.3 Enfoque a Procesos (ISO 9001)	Específico*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
No requisito es	0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión (ISO 9001) 0.2 Compatibilidad con otras normas de sistemas de gestión (ISO 27001)	Homólogo*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
No requisito es	1. Objetivo y campo de aplicación	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
No requisito es	2. Referencias Normativas 2. Normas para consultar (ISO 18295-1)	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
No requisito es	3. Términos y definiciones	Común*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
Planear	4. Contexto de la Organización	Común							
Planear	4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17
Planear	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17

Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	PROCESOS DE APOYO						PROCESOS VS REQUISITOS
			RECURSOS HUMANOS (Ciclo de vida candidato - empleado)	SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	REQUISITOS LEGALES U OTROS REQUISITOS	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	FINANZAS Y CONTABILIDAD	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	
Planear	4.3 Determinación del alcance de Sistema de Gestión	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17
Planear	4.4 Sistema de Gestión y procesos 7. Procesos operativos (ISO 18295-1) 7.1 Generalidades (ISO 18295-1) 7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1	17
Planear	5. Liderazgo 5. Liderazgo centrado en el cliente final (ISO 18295-1)	Común							
Planear	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)	Común	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2
Planear	5.2 Política 5.2.1 Establecimiento de la Política (ISO 9001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1	16
Planear	5.2.2 Comunicación de la Política (ISO 9001) 5.2 Política (ISO 27001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1	16
Planear	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1	16

			PROCESOS DE APOYO						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	RECURSOS HUMANOS (Ciclo de vida candidato - empleado)	SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	REQUISITOS LEGALES U OTROS REQUISITOS	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	FINANZAS Y CONTABILIDAD	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	PROCESOS VS REQUISITOS
Planear	6. Planificación	Homólogo							
Planear	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.1 Consideraciones generales riesgos y oportunidades (27001) 6.1.2 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001) 6.1.2 Apreciación de riesgos de seguridad de la información (27001) 8.2 Valoración de Riesgos de Seguridad de la Información (ISO 27001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17
Planear	6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001) 8.3 Tratamiento de riesgos de la seguridad de la información (ISO 27001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17
Planear	6.2 Objetivos y planificación para lograrlos 5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1	16
Planear	6.3 Planificación de los cambios (ISO 9001)	Específico homologable	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1

			PROCESOS DE APOYO						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	RECURSOS HUMANOS (Ciclo de vida candidato - empleado)	SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	REQUISITOS LEGALES U OTROS REQUISITOS	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	FINANZAS Y CONTABILIDAD	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	PROCESOS VS REQUISITOS
Hacer	7. Apoyo (ISO 9001) 7. Soporte (ISO 27001)	Homólogo							
Hacer	7.1 Recursos 7.1.1 Generalidades Recursos (ISO 9001)	Homólogo	1	1	N/A	1	1	1	6
Hacer	7.1.2 Personas (ISO 9001) 6. Recursos humanos (ISO 18295-1) 6.1 Generalidades Recursos humanos (ISO 18295-1)	Homólogo	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1
Hacer	7.1.3 Infraestructura (ISO 9001) 8. Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1) 8.1 Generalidades Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	2
Hacer	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos (ISO 9001) 5.3 Satisfacción/compromiso de los empleados (ISO 18295-1) 8.4 Ambiente de trabajo (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17
Hacer	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001) 7.1.5.1 Generalidades Recursos de seguimiento y medición (ISO 9001)	Específico	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	7

Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	PROCESOS DE APOYO						PROCESOS VS REQUISITOS
			RECURSOS HUMANOS (Ciclo de vida candidato - empleado)	SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	REQUISITOS LEGALES U OTROS REQUISITOS	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	FINANZAS Y CONTABILIDAD	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	
Hacer	7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones (ISO 9001)	Específico	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	7
Hacer	7.1.6 Conocimientos de la organización (ISO 9001)	Específico	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1
Hacer	7.2 Competencia 6.3 Competencias de los agentes (ISO 18295-1) 6.3.1 Generalidades Competencias de los agentes (ISO 18295-1) 6.3.2 Competencias de comunicación y atención al cliente final (ISO 18295-1) 6.3.3 Competencias técnicas (ISO 18295-1) 6.3.4 Competencias específicas de la organización cliente (ISO 18295-1) 6.4 Desarrollo de habilidades (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1	17
Hacer	7.3 Toma de conciencia	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17
Hacer	7.4 Comunicación 6.5 Comunicación de información a los empleados (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1	17
Hacer	7.5 Información documentada 7.5.1 Generalidades Información documentada 7.5.2 Creación y actualización Información documentada	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17

			PROCESOS DE APOYO						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	RECURSOS HUMANOS (Ciclo de vida candidato - empleado)	SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	REQUISITOS LEGALES U OTROS REQUISITOS	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	FINANZAS Y CONTABILIDAD	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	PROCESOS VS REQUISITOS
	7.5.3 Control de la información documentada								
Hacer	8. Operación	Homólogo							
Hacer	8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1	16
Hacer	8.2 Requisitos para los productos y servicios (ISO 9001) 8.2 Gestión de las interacciones con el cliente final (18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1	12
Hacer	8.2.1 Comunicación con el cliente (ISO 9001) 4. Requisitos de la relación con el cliente final 4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final (ISO 18295-1) 4.2 Comunicación de información a los clientes finales (ISO 18295-1) 4.4 Gestión de las quejas (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	7
Hacer	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6
Hacer	8.2.3 Revisión de los requisitos para los	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6

			PROCESOS DE APOYO						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	RECURSOS HUMANOS (Ciclo de vida candidato - empleado)	SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	REQUISITOS LEGALES U OTROS REQUISITOS	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	FINANZAS Y CONTABILIDAD	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	PROCESOS VS REQUISITOS
	productos y servicios (ISO 9001)								
Hacer	8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6
Hacer	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	3
Hacer	8.3.1 Generalidades Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2
Hacer	8.3.2 Planificación del Diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2
Hacer	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2
Hacer	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2
Hacer	8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2
Hacer	8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2
Hacer	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados	Específico homologable	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	2

			PROCESOS DE APOYO						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	RECURSOS HUMANOS (Ciclo de vida candidato - empleado)	SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	REQUISITOS LEGALES U OTROS REQUISITOS	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	FINANZAS Y CONTABILIDAD	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	PROCESOS VS REQUISITOS
	externamente (ISO 9001) 8.4.1 Generalidades Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)								
Hacer	8.4.2 Tipo y alcance del Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (ISO 9001)	Específico homologable	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	2
Hacer	8.4.3 Información para los proveedores externos (ISO 9001)	Específico	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	2
Hacer	8.5 Producción y provisión del servicio (ISO 9001) 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio (ISO 9001) 4.5 Protección del cliente (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6
Hacer	8.5.2 Identificación y trazabilidad (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6
Hacer	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (ISO 9001) 8.5 Continuidad del servicio (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17
Hacer	8.5.4 Preservación (ISO 9001) 8.3 Datos del cliente final (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	N/A	1	N/A	N/A	1	10

			PROCESOS DE APOYO						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	RECURSOS HUMANOS (Ciclo de vida candidato - empleado)	SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	REQUISITOS LEGALES U OTROS REQUISITOS	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	FINANZAS Y CONTABILIDAD	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	PROCESOS VS REQUISITOS
Hacer	8.5.5 Actividades posteriores a la entrega (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6
Hacer	8.5.6 Control de los cambios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	9
Hacer	8.6 Liberación de los productos y servicios (ISO 9001)	Específico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6
Hacer	8.7 Control de las salidas no conformes (ISO 9001) 9. Relación con la organización cliente (ISO 18295-1)	Homólogo	1	1	1	1	1	1	14
Verificar	9. Evaluación del Desempeño	Homólogo							
Verificar	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1 Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 9001)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2
Verificar	9.1.2 Satisfacción del cliente (ISO 9001) 4.3 Medición y monitorización de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	9
Verificar	9.1.3 Análisis y Evaluación (ISO 9001) 9.1 Seguimiento, medición,	Homólogo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2

			PROCESOS DE APOYO						
Ciclo PHVA (Dimensión)	Numerales (Variable)	Consideración del Requisito en las 3 Normas	RECURSOS HUMANOS (Ciclo de vida candidato - empleado)	SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	REQUISITOS LEGALES U OTROS REQUISITOS	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	FINANZAS Y CONTABILIDAD	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	PROCESOS VS REQUISITOS
	análisis y evaluación (ISO 27001)								
Verificar	9.2 Auditoría interna	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17
Verificar	9.3 Revisión por la dirección 9.3.1 Generalidades Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.2 Entradas Revisión por la dirección (ISO 9001) 9.3.3 Salidas Revisión por la dirección (ISO 9001)	Homólogo	1	1	1	1	1	1	17
Actuar	10. Mejora	Común							
Actuar	10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1) 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)	Común	1	1	1	1	1	1	17
Actuar	10.3 Mejora continua 10.2 Mejora continua (ISO 27001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1)	Común	1	1	1	1	1	1	17

ANEXO 2.

DECLARACIÓN DE APLICABILIDAD Y ESTADO DE LOS CONTROLES DE SEGURIDAD ANEXO A.

(NORMATIVO)

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
A.5 Políticas de seguridad de la información	1	A.5.1.1	Políticas de Seguridad de la Información	Control Un conjunto de políticas para la seguridad de la información debe ser definido, aprobado por la dirección, publicado y comunicado a los empleados y partes externas relevantes.	Cartel Política Seguridad de la Información JUNIO 2020 Anexo III. Política de Seguridad de la Información v.r. 12.0 Anexo III-I. Política de Seguridad de la Información -ENS- v.r. 2.0 Anexo III-II Política de Seguridad PCI DSS v.r. 2.0	Revisar requerimientos de la norma en las Políticas implementada por la compañía y actualizar la Política de Seguridad de la Información alienada a la Planificación Estratégica definida y a los Objetivos Estratégicos	Conforme	1
	2	A.5.1.2	Revisión de las políticas para la seguridad de la información	Control Las políticas de seguridad de la información deben revisarse a intervalos planificados o siempre que se produzcan cambios significativos, a fin de asegurar que se mantenga su idoneidad, adecuación y eficacia.	Cartel de la Política de Seguridad de la Información v.r. 12.0 Actas de Revisión por la Dirección	Se revisa de manera anual en la Revisión por la Dirección Establecer las herramientas con las cuales se realiza la mejora continua bajo la conveniencia, adecuación y eficacia del SGSI	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
A.6 Organización de la seguridad de la información	3	A.6.1.1	Roles y responsabilidades en seguridad de la información	Control Todas las responsabilidades en seguridad de la información deben ser definidas y asignadas.	IT_194 - Comité de Seguridad Colombia	<p>Dar a conocer las responsabilidades que tiene cada empleado en función de su cargo acorde a la actualización que se realice a los Perfiles de Cargo, roles y responsabilidades, que contenga la segregación de tareas, el responsable de contacto con autoridades, contacto grupos de interés especial y la gestión de proyectos</p> <p>Actualizar IT_194 - Comité de Seguridad Colombia (ya que se encuentra archivo del año 2015) para que se realice Comité de Seguridad a nivel corporativo, retirar los nombres ya que indica los integrantes (personas que no trabajan en la organización), retirar que la política de seguridad a intervalos de 6 meses, evidenciar en Actas los seguimientos y reuniones realizadas de las frecuencias establecidas de manera ordinaria cada mes y las adicionales que se generen</p>	No Conforme	0
	4	A.6.1.2	Segregación de tareas	Control Las funciones y áreas de responsabilidad deben segregarse para reducir la posibilidad de que se produzcan modificaciones no autorizadas o no intencionadas o usos indebidos de los activos de la organización.	Catálogo de Perfiles	Definir una Matriz con roles y cargos homologados, la cual contenga las Responsabilidades, cargas y conocimiento, definidas para cada uno de los cargos de la estructura organizacional en Catálogo de perfiles y funciones y se mantienen cuando hay cambios en el SGSI para reducir las posibilidades de modificación no autorizada o no intencional o el uso indebido de los activos de la organización	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	5	A.6.1.3	Contacto con las autoridades	Control Deben mantenerse los contactos apropiados con las autoridades pertinentes.	Cartel Política Seguridad de la Información JUNIO 2020 IT_319 - Plan de Emergencia Colombia	Realizar la actualización al documento ya que se definen los protocolos a seguir frente a emergencias en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo que pueden ocurrir y como ponerse en contacto con las autoridades competentes, pero no en materia de Seguridad de la Información Mantener los contactos apropiados con las autoridades pertinentes (el área jurídica mantiene contactos con las autoridades: Ministerios, Asociaciones etc.) pero no con autoridades en materia de Seguridad de la Información	No Conforme	0
	6	A.6.1.4	Contacto con grupos de interés especial	Control Deben mantenerse los contactos apropiados con grupos de interés especial, u otros foros y asociaciones profesionales especializados en seguridad.	El oficial de seguridad es miembro de organizaciones e instituciones: - CAI Virtual - colCERT - Isaca - Segu-info - The Hackers News - DragonJAR	Mantener contactos apropiados con grupos de interés especial u otros foros y asociaciones profesionales especializadas en seguridad que permita el contacto apropiado Actualizar a Nivel Corporativo los contactos con grupo de interés especial	No Conforme	0
	7	A.6.1.5	Seguridad de la información en la gestión de proyectos	Control La seguridad de la información debe tratarse dentro de la gestión de proyectos, independientemente de la naturaleza del proyecto.	PGC_10 - Comunicación, Alta, Traslados, Cierre, Ampliación y Reducción de Servicios. Anexo Colombia PGC_12 - Implantación de Servicios y PGC 12 - Implementación de servicios Anexo Latam Actas, correos, documentación de proyectos.	Tratar la seguridad de la información en la gestión de proyectos independientemente del tipo de proyecto, se involucra al oficial de seguridad en los proyectos para análisis y definición de controles. La Política de seguridad se pone en marcha ante cualquier nuevo proyecto que pueda surgir.	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	8	A.6.2.1	Política de dispositivos móviles	Control Se debe adoptar una política y unas medidas de seguridad adecuadas para la protección contra los riesgos de la utilización de dispositivos móviles.	IT 436 - Política_de_uso_dispositivos_móviles IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_404 - Política de Teletrabajo	Actualizar la política y las medidas de seguridad de soporte, para gestionar los riesgos introducidos por el uso de dispositivos móviles, ya que se incumple la política actualmente, ya que es un documento del 2017	No Conforme	0
	9	A.6.2.2	Teletrabajo	Control Se debe implementar una política y unas medidas de seguridad adecuadas para proteger la información accedida, tratada o almacenada en emplazamientos de teletrabajo.	IT_404 - Política de Teletrabajo IT_507 - Control de Activos trabajo en Casa	Actualizar la política que regulan el trabajo remoto y las medidas de seguridad de soporte, para proteger la información a la que se tiene acceso, que es procesada o almacenada en los lugares en los que se realiza teletrabajo por parte de los miembros de la organización y proveedores, es un documento del 2015 y no contiene la actualización de riesgos asociados a la pandemia (riesgo materializado en el 2020)	No Conforme	0
A.7 Seguridad relativa a los recursos humanos	10	A.7.1.1	Selección (Investigación de antecedentes)	Control La comprobación de los antecedentes de todos los candidatos al puesto de trabajo se debe llevar a cabo de acuerdo con las leyes, normas y códigos éticos que sean de aplicación y debe ser proporcional a las necesidades del negocio, la clasificación de la información a la que se accede y los riesgos percibidos.	PGC_49A - Reclutamiento y selección personal overhead v.r. 17.1 PGC_49B - Reclutamiento y selección personal operaciones v.r. 29.0 Formato Requisitos de documentos para firma de contrato y afiliaciones a seguridad social Procedimiento de Estudios de Seguridad para algunos cargos de la estructura de BCS Resultados visitas domiciliarias Revisión de antecedentes en Procuraduría y Policía Nacional, almacenado en las carpetas de los colaboradores.	Actualizar los procedimientos de selección de personal incluyendo, realizando la validación de antecedentes antes de solicitar documentación para firmar el contrato y de realizar las afiliaciones a seguridad social de todos los candidatos al puesto de trabajo, de acuerdo con las leyes, reglamentaciones y ética pertinente proporcionales a los requisitos de negocio, la clasificación de la información a la que se va a tener acceso y a los riesgos percibidos.	No Conforme	0

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	11	A.7.1.2	Términos y condiciones del empleo	Control Cómo parte de sus obligaciones contractuales, los empleados y contratistas deben establecer los términos y condiciones de su contrato de trabajo en lo que respecta a la seguridad de la información, tanto hacia el empleado como hacia la organización.	Contratos de trabajo (Cláusulas Objeto y Causa de Terminación) Formaciones de seguridad de la información para empleados. Reglamento interno del trabajo	Validar que el contrato de trabajo contenga las obligaciones contractuales tanto para empleados como contratistas con los términos y condiciones en el contrato de trabajo en lo que respecta a la seguridad de la información, tanto hacia el empleado como la organización.	Conforme	1
	12	7.2.1	Responsabilidades de gestión	Control La dirección debe exigir a los empleados y contratistas, que apliquen la seguridad de la información de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos en la organización.	Contrato de trabajo Plan de Desarrollo Individual Contratos con proveedores/ clientes PGC_43 - Procedimiento Disciplinario Colombia IT_64 - Solicitud y Comunicado de Sanciones Colombia	Actualizar el procedimiento especificando la exigencia tanto a empleados como contratistas, que apliquen la seguridad de la información de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos en la organización.	No Conforme	0
	13	7.2.2	Concienciación, educación y capacitación en seguridad de la información	Control Todos los empleados de la organización y, cuando corresponda, los contratistas, deben recibir una adecuada educación, concienciación y capacitación con actualizaciones periódicas sobre las políticas y	PGC_02 Formación - operaciones y overhead- v.r. 30.1 Actas de formación Recibís firmados Reinducción en la Política de seguridad de la Información, Cronograma de Formación.	Definir acorde al Manual de funciones los registros de soportes de evaluación de la competencia, la identificación de necesidades de capacitación, plan de capacitación y la evaluación de la eficacia de las capacitaciones en SGSI	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
				procedimientos de la organización, según corresponda a su puesto de trabajo.				
	14	7.2.3	Proceso disciplinario	Control Debe existir un proceso disciplinario formal que haya sido comunicado a los empleados, que recoja las acciones a tomar ante aquellos que hayan provocado alguna brecha de seguridad.	PGC_43 - Procedimiento Disciplinario Colombia IT_55 - Solicitud y Comunicación de Sanciones e IT_64 - Solicitud y Comunicado de Sanciones Colombia	Validar que se comunica a los empleados, las acciones a tomar ante aquellos casos en los que se provoque alguna violación a la seguridad de la información	Conforme	1
	15	A.7.3.1	Responsabilidades ante finalización o cambio	Control Las responsabilidades en seguridad de la información y obligaciones que siguen vigentes después del cambio o finalización del empleo se deben definir, comunicar al empleado o contratista y se deben cumplir.	Contrato de trabajo IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 IT_364 - Manejo y Almacenamiento de Copias de Seguridad de Configuración Ticket con la baja/modificación de usuarios Paz y Salvo Vr. 3	Aplicar las medidas de seguridad, backup y conservación de la información, las cuales son responsabilidad, deber y obligación cumplir por parte del empleado o contratista Dar cumplimiento a las obligaciones en el contrato de trabajo con la entrega del Acta de Entrega del Puesto de Trabajo (máximo 10 días) teniendo en cuenta las responsabilidades en seguridad de la información	No Conforme	0

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
A.8 Gestión de activos	16	A.8.1.1	Inventario de activos	Control Los activos asociados a la información y a los recursos para el tratamiento de la información deben estar claramente identificados y debe elaborarse y mantenerse un inventario.	PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 3	Actualizar el procedimiento con el control de inventario (propios y alquilados) para mantener completamente identificado y actualizado el mismo, incluido los equipos de teletrabajo, movimientos de altas y bajas en tiempo real Identificar los activos asociados a cada sistema de información, por sus respectivos propietarios, para luego elaborar un inventario con dicha información.	No Conforme	0
	17	A.8.1.2	Propiedad de los activos	Control Todos los activos que figuran en el inventario deben tener un propietario.	PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 3 Base de inventario con usuarios asignados	Definir el listado donde se pueda consultar la asignación en tiempo real de todos los activos que figuran en el inventario y su respectiva asignación (propietario) Establecer una normativa corporativa de uso adecuado de los activos	No Conforme	0
	18	A.8.1.3	Uso aceptable de los activos	Control Se deben identificar, documentar e implementar las reglas de uso aceptable de la información y de los activos asociados con los recursos para el tratamiento de la información.	PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 IT_376 - Uso Aceptable de Activos y equipos de Infraestructura Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 3.3	Identificar, documentar e implementar reglas para el uso aceptable de información y de activos asociados con información e instalaciones de procesamiento de información. Controlar la pérdida de elementos físicos, documentación e información que es propiedad de la empresa.	No Conforme	0
	19	A.8.1.4	Devolución de activos	Control Todos los empleados y terceras partes deben devolver todos activos de la organización que estén en su poder al finalizar su empleo, contrato o acuerdo.	PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 3.3 Base de inventario	Actualizar en el PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos con los archivos borradores IT_11_CS Control para el retorno de equipos en casa y RIT_11_CS - Formato de asignación y recojo de activos, ya que no existe control en la devolución de todos los activos de la organización que están en poder de empleados o contratistas que realizan teletrabajo y que al finalizar el empleo, contrato o acuerdo deben entregar a la compañía.	No Conforme	0

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	20	A.8.2.1	Clasificación de la información	Control La información debe ser clasificada en términos de la importancia de su revelación frente a requisitos legales, valor, sensibilidad y criticidad ante revelación o modificación no autorizadas.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 3.3	Asegurar que se clasifique la información de acuerdo a la importancia, en función de los requisitos legales, valor, sensibilidad, criticidad y susceptibilidad a divulgación o a modificación no autorizada. Permitir tratamientos específicos según la catalogación realizada.	No Conforme	0
	21	A.8.2.2	Etiquetado de la información	Control Debe desarrollarse e implantarse un conjunto adecuado de procedimientos para etiquetar la información, de acuerdo con el esquema de clasificación adoptado por la organización.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 3.3 Información de clientes Confidencial, definiendo los controles según su estado: Estado: USO Controles: - Control de acceso solo a usuarios autorizados bajo el Directorio Activo - Bloqueo de puertos USB y unidades CD/DVD - Listas blancas de acceso a Internet - Listas blancas de correo - Formaciones en seguridad de la información - Firma de acuerdo de confidencialidad - Póliza de infidelidad - Auditorías internas y externas de seguridad - Bloqueo de sesión de sistema operativo por inactividad Estado: REPOSO Controles: - Cifrado de la información almacenada en medios magnéticos - Control de acceso a las bases de datos únicamente al DBA - Secure File Server Protocolo (BCS) - Políticas de contraseña robustas - Activación de logs de auditoría - Borrado seguro de la información Estado: MOVIMIENTO Controles:	Desarrollar e implementar un conjunto adecuado de procedimientos para etiquetar la información, de acuerdo con el esquema de clasificación adoptado por la organización	No Conforme	0

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
					- Cifrado de las comunicaciones - Separación de redes por VLAN			
	22	A.8.2.3	Manipulado de la información	Control Debe desarrollarse e implantarse un conjunto adecuado de procedimientos para la manipulación de la información, de acuerdo con el esquema de clasificación adoptado por la organización.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 3.3	Desarrollar e implementar un procedimiento para el manejo de activos, de acuerdo con el esquema de clasificación de información realizada por la organización Asegurar que la manipulación de la información la realice únicamente personal autorizado en la corporación y en el modo adecuado.	No Conforme	0
	23	A.8.3.1	Gestión de soportes extraíbles	Control Se deben implementar procedimientos para la gestión de los soportes extraíbles, de acuerdo con el esquema de clasificación adoptado por la organización.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 3.3 IT_370 - Política de medios removibles IT_247 - Procedimientos Control USB	Implementar procedimientos para la gestión de los soportes o medios extraíbles o removibles, de acuerdo con el esquema de clasificación adoptado por la organización Establecer qué información se gestiona a través de soportes extraíbles. Asegurar los equipos para cumplir con la Política de medios removibles actualizada ya que el documento es del año 2015	No Conforme	0
	24	A.8.3.2	Eliminación de soportes	Control Los soportes deben eliminarse de forma segura cuando ya no vayan a ser necesarios, mediante procedimientos formales.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 3.3 IT_370 - Política de medios removibles IT_37 - Back Up y Proceso de Copias de Seguridad IT_330 - Back Ups y Eliminación Información Digicall Ibagué Colombia	Disponer de forma segura de los medios cuando ya no se requiera utilizando procedimientos formales Establecer los parámetros de cómo y quién retira los soportes y evitar incidencias de confidencialidad.	No Conforme	0

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	25	A.8.3.3	Soportes físicos en tránsito	Control Durante el transporte fuera de los límites físicos de la organización, los soportes que contengan información deben estar protegidos contra accesos no autorizados, usos indebidos o deterioro.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 3.3 IT_370 - Política de medios removibles IT_37 - Back Up y Proceso de Copias de Seguridad	Proteger contra accesos no autorizados, los medios que contienen información contra acceso no autorizado, uso indebido o deterioro, corrupción durante el transporte fuera de los límites físicos de la organización Establecer formalmente los métodos de intercambio de información con terceros	No Conforme	0
A.9 Control de acceso	26	A.9.1.1	Política de Control de acceso	Control Se debe establecer, documentar y revisar una política de control de acceso basada en los requisitos de negocio y de seguridad de la información.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 7 IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_248 - Procedimientos Políticas de grupo IT_318 - solicitud seguimiento y cambio de claves NEXTEL IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Establecer, documentar y revisar la política de control de acceso con base en los requisitos del negocio y de seguridad de la información incluyendo el control de acceso a sistemas y aplicaciones, manejo, custodia de usuarios administradores Llevar una buena gestión del control de acceso a los distintos recursos e información de la corporación.	Conforme	1
	27	A.9.1.2	Acceso a las redes y a los servicios de red	Control Únicamente se debe proporcionar a los usuarios el acceso a las redes y a los servicios en red para cuyo uso hayan sido específicamente autorizados.	IT_180 - Plan de Seguridad Informática Colombia IT_167 - Solicitud punto de red temporal para personal interno o externo e IT_167 - Solicitud punto de red para personal interno o externo_Colombia IT_183 - Cambios de VLAN automática	Actualizar la IT_180 Plan de Seguridad Informática Colombia por el Plan director el cual es un documento de Políticas específicas Desarrollar el control de acceso de los usuarios únicamente para los que hayan sido autorizados específicamente a la red y a los servicios de red	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	28	A.9.2.1	Registro y baja de usuario	Control Debe implantarse un procedimiento formal de registro y retirada de usuarios que haga posible la asignación de los derechos de acceso	IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Unificar la política específica de control de accesos	Conforme	1
	29	A.9.2.2	Provisión de acceso de usuario	Control Debe implantarse un procedimiento formal para asignar o revocar los derechos de acceso para todos los tipos de usuarios de todos los sistemas y servicios	IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Implementar un procedimiento formal para asignar o revocar los derechos de acceso (control de accesos) para todo tipo de usuario para todos los sistemas y servicios	Conforme	1
	30	A.9.2.3	Gestión de privilegios de acceso	Control La asignación y el uso de privilegios de acceso debe estar restringida y controlada.	IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Restringir y controlar la asignación y el uso de derechos de acceso privilegiados Gestionar los privilegios de acceso según el perfil de cada usuario.	Conforme	1
	31	A.9.2.4	Gestión de la información secreta de autenticación de los usuarios	Control La asignación de la información secreta de autenticación debe ser controlada a través de un proceso formal de gestión.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 7.1 IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Controlar por medio de un proceso formal la gestión de asignación de información secreta de autenticación a través de la gestión de contraseñas que además permita al usuario cambiarla según crea conveniente.	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	32	A.9.2.5	Revisión de los derechos de acceso de usuario	Control Los propietarios de los activos deben revisar los derechos de acceso de usuario a intervalos regulares.	IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Revisar los propietarios de activos los derechos de acceso de usuarios a intervalos regulares Mantener los permisos de acceso actualizados ante cualquier cambio.	Conforme	1
	33	A.9.2.6	Retirada o reasignación de los derechos de acceso	Control Los derechos de acceso de todos los empleados y terceras partes, a la información y a los recursos de tratamiento de la información deben ser retirados a la finalización del empleo, del contrato o del acuerdo, o ajustados en caso de cambio.	IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Retirar al terminar el empleo, contrato o acuerdo o ajustar cuando se hagan cambios los derechos de acceso de todos los empleados y terceras partes a la información y a las instalaciones de procesamiento de información, con el fin de que el acceso a la información este controlada y protegida.	Conforme	1
	34	9.3.1	Uso de la información secreta de autenticación	Control Se debe requerir a los usuarios que sigan las prácticas de la organización en el uso de la información secreta de autenticación	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 7.1 IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Exigir a los usuarios que cumplan con las prácticas de la organización para el uso de información de autenticación secreta Política de acceso: Autenticar al usuario autorizado frente al sistema de información, con lineamientos de información de acceso, para el manejo, custodia de usuarios administradores, controles duales y salvaguardar la información de autenticación de los usuarios	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	35	A.9.4.1	Restricción del acceso a la información	Control Se debe restringir el acceso a la información y a las funciones de las aplicaciones, de acuerdo con la política de control de acceso definida.	IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de Procesamiento de Datos CPD IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Política de acceso: Autenticar al usuario autorizado frente al sistema de información, con lineamientos de información de acceso, para el manejo, custodia de usuarios administradores, controles duales Evitar el conocimiento de información restringida a determinadas áreas.	Conforme	1
	36	A.9.4.2	Procedimientos seguros de inicio de sesión	Control Cuando así se requiera en la política de control de acceso, el acceso a los sistemas y a las aplicaciones se debe controlar por medio de un procedimiento seguro de inicio de sesión.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 7.1 IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de Procesamiento de Datos CPD IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Evitar accesos no autorizados a los equipos, recursos y sistemas mediante el procedimiento de política de acceso y validar cumplimiento como procedimiento	Conforme	1
	37	A.9.4.3	Sistema de gestión de contraseñas	Control Los sistemas para la gestión de contraseñas deben ser interactivos y establecer contraseñas seguras y robustas.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 7.1 IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de Procesamiento de Datos CPD IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Controlar que las contraseñas puedan ser conocidas por personal no autorizado y que no deban tener acceso, teniendo en cuenta que los sistemas de gestión de contraseñas deben ser interactivos y deben asegurar la calidad de las contraseñas	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	38	A.9.4.4	Uso de utilidades con privilegios del sistema	Control Se debe restringir y controlar rigurosamente el uso de utilidades que puedan ser capaces de invalidar los controles del sistema y de la aplicación.	IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de procesamiento de datos CPD IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Controlar y restringir estrictamente el uso de programas utilitarios que podrían tener capacidad de anular el sistema y los controles de las aplicaciones. Evitar que una aplicación realice acciones que comprometan la seguridad de los recursos.	Conforme	1
	39	A.9.4.5	Control de acceso al código fuente de los programas	Control Se debe restringir el acceso al código fuente de los programas.	IT_005 - Alta Baja Modificación de usuarios en herramientas corporativas v.r 19.0 IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de procesamiento de datos CPD IT_386 - Acceso Remoto Seguro Sistemas Corporativos IT_341 - Manual para el cambio de contraseña de Oracle IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Controlar y restringir el acceso a los códigos fuente de los programas Evitar que personas no autorizadas accedan al código fuente.	Conforme	1
A.10 Criptografía	40	A.10.1.1	Política de uso de los controles criptográficos	Control Se debe desarrollar e implementar una política sobre el uso de los controles criptográficos para proteger la información.	IT_366 - Política de Cifrado Aceptable Colombia IT_361 - Descarga y Descifrado de Información del SFTP ARL Colmena IT_362 - Descarga y Descifrado de base de contingencia ARL Colmena	Proteger la información mediante certificados o algún tipo de control criptográfico. Crear Política de gestión de llaves	Conforme	1
	41	A.10.1.2	Gestión de claves	Control Se debe desarrollar e implementar una política de sobre el uso, la protección y la duración de las claves de cifrado a lo largo de todo su ciclo de vida.	IT_366 - Política de Cifrado Aceptable Colombia	Gestionar las claves de los usuarios de la organización e implementar Política sobre el uso de controles criptográficos para la protección de la información	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
A.11 Seguridad física y del entorno	42	A.11.1.1	Perímetro de seguridad física	Control Se deben utilizar perímetros de seguridad para proteger las áreas que contienen información sensible, así como los recursos de tratamiento de la información.	Control de acceso con Empresas de vigilancia IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_161 - Videovigilancia Practicas y Usos IT_171_ES Control de Acceso_Registro_Visitas v.r. 3.0 IT_182 - Accesos Centros de Trabajo Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de Procesamiento de Datos CPD	Controlar el acceso a las instalaciones de toda persona no autorizado y proteger las áreas que contengan información confidencial o crítica e instalación de manejo de información. Actualizar control ya que el archivo IT_182 - Accesos Centros de Trabajo Colombia es del 2014, en todas las sedes no se tiene control de seguridad por lo que se debe definir plan de tratamiento para esas sedes	No Conforme	0
	43	A.11.1.2	Controles físicos de entrada	Control Las áreas seguras deben estar protegidas mediante controles de entrada adecuados, para asegurar que únicamente se permite el acceso al personal autorizado.	Acceso físico en sitios no disponibles al público Operaciones en bodegas o encerramientos IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_161 - Videovigilancia Practicas y Usos IT_171_ES Control de Acceso_Registro_Visitas v.r. 3.0 IT_182 - Accesos Centros de Trabajo Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de Procesamiento de Datos CPD	Controlar el acceso de manera apropiada para asegurar que solo se permite el acceso a la información a aquellas personas por su perfil de trabajo debe acceder a determinados datos. Debido a las medidas de bioseguridad se deshabilitaron algunos controles de seguridad como biométricos en ciertas zonas y se encuentra acceso de personal no autorizado o externo sin control	No Conforme	0
	44	A.11.1.3	Seguridad de oficinas, despachos y recursos	Control Para las oficinas, despachos y recursos, se debe diseñar y aplicar la seguridad física.	Control de acceso por tarjeta de proximidad o biométrico Registro de control de firmas en cada centro IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_161 - Videovigilancia Practicas y Usos IT_171_ES Control de Acceso_Registro_Visitas v.r. 3.0 IT_182 - Accesos Centros de Trabajo Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de procesamiento de datos CPD	Aplicar la seguridad física a oficinas, recintos e instalaciones para evitar el acceso a la información a aquellas personas que por su perfil de trabajo no deben acceder a determinados datos. Debido a las medidas de bioseguridad se deshabilitaron algunos controles de seguridad como biométricos en ciertas zonas y se encuentra acceso de personal no autorizado o externo sin control	No Conforme	0

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	45	A.11.1.4	Protección contra las amenazas externas y ambientales	Control Se debe diseñar y aplicar una protección física contra desastres naturales, ataques provocados por el hombre o accidentes.	Sistema detección de Incendio de los Centros de Procesamiento de Datos CPD Extintores ubicados en sitios estratégicos de cada una de las instalaciones. PGC_25 Control Operacional de Aspectos Ambientales v.r. 7.0 PGC_35 Identificación y Evaluación de Aspectos Ambientales v.r. 6.0 IT_319 - Plan de Emergencia Colombia PGC_51 Seguridad Física. Mto equipos Continuidad, Climatización, Detección-Extinción Incendios...v.r. 1.1	Evitar la destrucción de información necesaria para el desarrollo del trabajo de la organización aplicando la protección física contra desastres naturales, ataques maliciosos o accidentes	Conforme	1
	46	A.11.1.5	El trabajo en áreas seguras	Control Se deben diseñar e implementar procedimientos para trabajar en las áreas seguras.	Control de acceso por tarjeta de proximidad o biométrico IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_161 - Videovigilancia Practicas y Usos IT_171_ES Control de Acceso_Registro_Visitas v.r. 3.0 IT_182 - Accesos Centros de Trabajo Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de Procesamiento de Datos CPD	Proteger la información y los sistemas de información restringiendo y controlando el acceso a áreas seguras de personas que aun formando parte de la organización por su perfil de trabajo no deben acceder a determinados datos.	Conforme	1
	47	A.11.1.6	Áreas de carga y descarga	Control Deben controlarse los puntos de acceso tales como las áreas de carga y descarga y otros puntos, donde pueda acceder personal no autorizado a las instalaciones, y si es posible, aislar dichos puntos de los recursos de tratamiento de la información para evitar accesos no autorizados.	Control de acceso por tarjeta de proximidad o biométrico IT_81 - Acceso Centro de Procesamiento de Datos Colombia IT_161 - Videovigilancia Practicas y Usos IT_171_ES Control de Acceso_Registro_Visitas v.r. 3.0 IT_182 - Accesos Centros de Trabajo Colombia IT_226 - Control Acceso Centro de Procesamiento de Datos CPD	Aislar a los recursos humanos de continuas interrupciones y a los recursos materiales de posibles manipulaciones no autorizadas. Continuar con el control de mantener los Centros de Procesamiento de Datos CPD totalmente aislados de las áreas de despacho o de carga y descarga.	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	48	A.11.2.1	Emplazamiento y protección de equipos	Control Los equipos deben situarse o protegerse de forma que se reduzcan los riesgos de las amenazas y los riesgos ambientales, así como las oportunidades de que se produzcan accesos no autorizados.	Equipos remachados o con tornillo Servidores y equipos de red se encuentran en Data Center PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 IT_376 - Uso Aceptable de Activos y equipos de Infraestructura IT_507 - Control de Activos trabajo en Casa	Garantizar la seguridad del parque informático, ubicando y protegiendo los equipos para evitar el retiro de Hardware sin permiso con el fin de reducir los riesgos de amenazas y peligros del entorno y las posibilidades de acceso no autorizado, continuar con el control al acceso al Data Center solo pueden ingresar personal del área de Tecnología autorizado Debido a las medidas de bioseguridad se deshabilitaron algunos controles de seguridad como biométricos en ciertas zonas y se encuentra acceso de personal no autorizado o externo sin control	No Conforme	0
	49	A.11.2.2	Instalaciones de suministro	Control Los equipos deben estar protegidos contra fallos de alimentación y otras alteraciones causadas por fallos en las instalaciones de suministro.	Sede con Uninterruptible Power Supply - UPS de Respaldo (Sistema de alimentación ininterrumpida) Centro con Motogenerador para respaldar a los equipos en caso de corte de energía. PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 IT_359 - Plan de Mantenimiento de Equipos e Infraestructuras Colombia IT_376 - Uso Aceptable de Activos y equipos de Infraestructura	Controlar la posible falla de suministro de energía y otras interrupciones causadas por fallas en los servicios de suministro para que no perjudique el trabajo de los miembros de la organización ni deteriore los equipos físicos.	Conforme	1
	50	A.11.2.3	Seguridad del cableado	Control El cableado eléctrico y de telecomunicaciones que transmite datos o que sirve de soporte a los servicios de información debe estar protegido frente a interceptaciones, interferencias o daños.	Protección del Cableado de Energía eléctrica y de telecomunicaciones y de Datos mediante canaletas u oculto como parte de la arquitectura en el centro. PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 IT_376 - Uso Aceptable de Activos y equipos de Infraestructura	Controlar la interceptación, interferencia o daño y así evitar escuchas de las líneas, problemas electromagnéticos, aislamiento/desconexión de redes por cortes del cableado. Evitar roturas en los elementos físicos y evitar accidentes laborales.	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	51	A.11.2.4	Mantenimiento de los equipos	Control Los equipos deben recibir un mantenimiento correcto que asegure su disponibilidad y su integridad continuas.	Mantenimiento anual que incluye: Soplado, Limpieza, Eliminación de usuarios, Eliminación de temporales y Liberación de espacio Mapa de avance de los equipos realizados PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 IT_376 - Uso Aceptable de Activos y equipos de Infraestructura	Controlar el Plan de Mantenimiento Preventivo Anual de Equipos Tecnológicos para conservar en buen uso los mismos asegurar la disponibilidad e integridad Disponer del Plan de Mantenimiento actualizado acorde a los mantenimientos correctivos realizados y definir metodología de trabajo para entregar los equipos en reparación y no mantener stock	No Conforme	0
	52	A.11.2.5	Retirada de materiales propiedad de la empresa	Control Sin autorización previa, los equipos, la información o el software no deben sacarse de las instalaciones	IT_182 - Accesos Centros de Trabajo Colombia Todo equipo que deba salir de las instalaciones está autorizado por el área de Servicios Generales Registro en la minuta que lleva la empresa de Seguridad	Controlar que los equipos, la información o software no se retiren del sitio sin autorización previa con el fin de evitar la difusión de la información y el deterioro de los equipos propiedad de la empresa Actualizar control ya que el archivo IT_182 - Accesos Centros de Trabajo Colombia es del 2014, en todas las sedes no se tiene control de seguridad por lo que se debe definir plan de tratamiento para esas sedes	No Conforme	0
	53	A.11.2.6	Seguridad de los equipos fuera de las instalaciones	Control Deben aplicarse medidas de seguridad a los equipos situados fuera las instalaciones de la organización, teniendo en cuenta los diferentes riesgos que conlleva trabajar fuera de dichas instalaciones.	Acceso por usuario y contraseña Protección de acceso al BIOS Sistema de antivirus PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 PGC_66 Procedimiento Gestión de Antivirus v.r 2.0 IT_376 - Uso Aceptable de Activos y equipos de Infraestructura IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Verificar las medidas de seguridad que se tienen para los activos que se encuentran fuera de las instalaciones de la organización, teniendo en cuenta los diferentes riesgos de trabajar fuera de dichas instalaciones	No Conforme	0

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	54	A.11.2.7	Reutilización o eliminación segura de equipos	Control Todos los soportes de almacenamiento deben ser comprobados para confirmar que todo dato sensible y software bajo licencia se ha eliminado de manera segura, antes de deshacerse de ellos.	PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 IT_327 - Borrado Seguro de información SFTP Cliente IT_328 - Borrado Seguro de la información Estaciones de Trabajo Cliente	Verificar que todos los elementos de los equipos que contengan medios de almacenamiento para asegurar que cualquier dato confidencial o software licenciado haya sido retirado o sobrescrito en forma segura antes de disposición o reuso Evitar la difusión de información de la organización.	Conforme	1
	55	A.11.2.8	Equipo de usuario desatendido	Control Los usuarios deben asegurarse de que el equipo desatendido tiene la protección adecuada.	Bloqueo del equipo por inactividad. Sensibilizar sobre el bloqueo del equipo en el puesto de trabajo al abandonarlo. PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 IT_376 - Uso Aceptable de Activos y equipos de Infraestructura IT_392 - Gestión Contraseñas IT	Asegurar que los equipos desatendidos se les de la protección apropiada. Evitar accesos no permitidos y que el usuario sea responsable con el material al que puede acceder.	Conforme	1
	56	A.11.2.9	Política de puesto de trabajo despejado y pantalla limpia	Control Debe adoptarse una política de puesto de trabajo despejado de papeles y medios de almacenamiento desmontables y una política de pantalla limpia para los recursos de tratamiento de la información.	Política de Seguridad ISO 27001, numeral 7 PGC_11 - Mantenimiento de Inventarios y Reasignación de Activos Fijos Tecnológicos v.r 16.1 IT_376 - Uso Aceptable de Activos y equipos de Infraestructura IT_459 - Inspección del puesto de trabajo	Evitar que quien no esté autorizado pueda acceder a la información que esté en uso.	Conforme	1
A.12 Seguridad de las operaciones	57	A.12.1.1	Documentación de procedimientos de la operación	Control Deben documentarse y mantenerse procedimientos de operación y ponerse a disposición de todos los usuarios que los necesiten.	PGC_01 Control de la Información Documentada y los Registros v.r. 22.2 RGC_01 Listado Maestro de Documentos PGC_02 Formación - operaciones y overhead- v.r. 30.1	Garantizar el conocimiento y la disponibilidad de la documentación de los procedimientos dentro de la organización.	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	58	A.12.1.2	Gestión de cambios	Control Los cambios en la organización, los procesos de negocio, instalaciones de tratamiento de la información y los sistemas que afectan a la seguridad de información deben ser controlados.	IT_360 - Política de control de cambios PGC_65 Procedimiento Gestión del Cambio de Infraestructuras y TI v.r 1.1 Aplicativo https://aplicaciones02.grupoempresa.com:620/PlanesTrabajo/	Organizar y controlar la evolución y modificaciones en la organización evitando incidencias en los servicios, tanto en los procesos de negocio, en las instalaciones y en los sistemas de procesamiento de información que afectan la seguridad de la información	Conforme	1
	59	A.12.1.3	Gestión de capacidades	Control Se debe supervisar y ajustar la utilización de los recursos, así como realizar proyecciones de los requisitos futuros de capacidad, para garantizar el rendimiento requerido del sistema.	IT_360 - Política de control de cambios	Planificar la capacidad de los sistemas de información con la revisión, supervisión y administración de los servicios se revisa la capacidad de la tecnología, con el fin de determinar si es necesario realizar ajustes, proyecciones de los requisitos de capacidades futura, para asegurar el desempeño requerido del sistema o si puede permanecer tal y como se encuentra, se debe actualizar IT_360 - Política de control de cambios, ya que el documento es del año 2015 por lo cual no se encuentra vigente a las condiciones actuales	No Conforme	0
	60	A.12.1.4	Separación de los recursos de desarrollo, prueba y operación	Control Deben separarse los recursos de desarrollo, pruebas y operación, para reducir los riesgos de acceso no autorizado o los cambios del sistema en producción.	Servidor de aplicaciones de Producción y Servidor de aplicaciones de Pruebas, (iguales en Sistema Operativo para realizar pruebas lo más reales posibles) IT_37 - Back-up de los servidores centrales y copias de seguridad IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_246 - Procedimientos Básicos de Sistemas	Controlar la separación del ambiente de desarrollo, prueba y operación, los recursos en las distintas etapas y definir responsabilidades sobre cada uno de los entornos, evitando así que los errores lleguen a producción.	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	61	A.12.2.1	Controles contra el código malicioso	Control Se deben implementar los controles de detección, prevención y recuperación que sirvan como protección contra el código malicioso, así como procedimientos adecuados de concienciación al usuario.	Solución Antimalware de McAfee. Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 6 PGC_66 Procedimiento Gestión de Antivirus v.r 2.0	Prevenir la ejecución de código malicioso y código móvil que afecte el correcto funcionamiento de la organización, combinado con la toma de conciencia apropiada de los usuarios	Conforme	1
	62	A.12.3.1	Copias de seguridad de la información	Control Se deben realizar copias de seguridad de la información, del software y del sistema y se deben verificar periódicamente de acuerdo a la política de copias de seguridad acordada.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 6 IT_37 - Back-up de los servidores centrales y copias de seguridad IT_364 - Manejo y Almacenamiento de Copias de Seguridad de Configuración IT_431_Backup_directivos_Grupo	Garantizar copias de toda la información de valor de la organización.	Conforme	1
	63	A.12.4.1	Registro de eventos	Control Se deben registrar, proteger y revisar periódicamente las actividades de los usuarios, excepciones, fallos y eventos de seguridad de la información.	PGC-120 Service Desk corporativo. Incidencias Técnicas IT_400 - Política de Registro y Seguimiento de Eventos de Seguridad de la Información IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_338 - Soporte Técnico Seguro v.r. 1.0 y IT_338 - Soporte Técnico Seguro - Service Desk Colombia	Registrar Logs para conservar, revisar y supervisar regularmente el comportamiento de los registros acerca de las actividades de los usuarios, excepciones, fallas y eventos de seguridad de la información de la corporación. Monitorizar el uso de los recursos de la compañía y asegurar que el funcionamiento de los recursos sea el adecuado y que ante fallos se tomen las acciones correctivas necesarias.	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	64	A.12.4.2	Protección de la información de registro	Control Los dispositivos de registro y la información del registro deben estar protegidos contra manipulaciones indebidas y accesos no autorizados.	IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_246 - Procedimientos Básicos de Sistemas IT_360 - Política de control de cambios IT_364 - Manejo y Almacenamiento de Copias de Seguridad de Configuración IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades IT_37 - Back-up de los servidores centrales y copias de seguridad IT_431_Backup_directivos_Grupo	Proteger la información en los registros y garantizar la fiabilidad de sus datos. Tener una trazabilidad de los cambios y accesos a los recursos por parte de sus administradores.	Conforme	1
	65	A.12.4.3	Registros de administración y operación	Control Se deben registrar, proteger y revisar regularmente las actividades del administrador del sistema y del operador del sistema.	Logs de registros	Registrar Logs para supervisar el comportamiento de los usuarios administradores y operadores de la organización.	Conforme	1
	66	A.12.4.4	Sincronización del reloj	Control Los relojes de todos los sistemas de tratamiento de información dentro de una organización o de un dominio de seguridad, deben estar sincronizados con una única fuente precisa y acordada de tiempo.	IT_369 - Política de Hora en Equipos	Verificar que se cumpla con la política en el punto en común entre todos los recursos de la organización.	Conforme	1

Dominio	Nº	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	67	A.12.5.1	Instalación del software en explotación	Control Se deben implementar procedimientos para controlar la instalación del software en explotación.	Ticket solicitud de instalación del software operacional PGC-120 Service Desk corporativo. Incidencias Técnicas IT_400 - Política de Registro y Seguimiento de Eventos de Seguridad de la Información IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_246 - Procedimientos Básicos de Sistemas IT_316 - Accesos electrónicos personal externo IT_317 - Solicitud accesos tecnológicos IT_338 - Soporte Técnico Seguro v.r. 1.0 y IT_338 - Soporte Técnico Seguro - Service Desk Colombia IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades	Controlar la instalación de software en sistemas operativos de la entidad la cual por defecto no permite usuarios administradores, la instalación solo es autorizada por el Oficial de Seguridad.	Conforme	1
	68	A.12.6.1	Gestión de las vulnerabilidades técnicas	Control Se debe obtener información oportuna acerca de las vulnerabilidades técnicas de los sistemas de información utilizados, evaluar la exposición de la organización a dichas vulnerabilidades y adoptar las medidas adecuadas para afrontar el riesgo asociado.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 8 IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades	Proteger la información sensible de la organización. Controlar las medidas adoptada para afrontar los riesgos asociados	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	69	A.12.6.2	Restricción en la instalación de software	Control Se deben establecer y aplicar reglas que rijan la instalación de software por parte de los usuarios.	Ticket solicitud de instalación del software PGC- 120 Service Desk corporativo. Incidencias Técnicas IT_400 - Política de Registro y Seguimiento de Eventos de Seguridad de la Información IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_246 - Procedimientos Básicos de Sistemas IT_316 - Accesos electrónicos personal externo IT_317 - Solicitud accesos tecnológicos IT_338 - Soporte Técnico Seguro v.r. 1.0 y IT_338 - Soporte Técnico Seguro - Service Desk Colombia	Verificar el control para restringir la instalación de software por parte de los usuarios	Conforme	1
	70	A.12.7.1	Controles de auditoría de sistemas de información	Control Los requisitos y las actividades de auditoría que impliquen comprobaciones en los sistemas operativos deben ser cuidadosamente planificados y acordados para minimizar el riesgo de interrupciones en los procesos de negocio.	Alertas en los aplicativos Monitoreo de los Sistemas de Información IT_246 - Procedimientos Básicos de Sistemas IT_403 - Política de Seguridad en Sistemas de Información	Analizar el origen de problemas de seguridad cuya causa no está identificada.	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
A.13 Seguridad de las comunicaciones	71	A.13.1.1	Controles de red	Control Las redes deben ser gestionadas y controladas para proteger la información en los sistemas y aplicaciones.	Resumen de esquema global detallado de comunicaciones Next Generation Firewall Palo Alto. Segmentación de redes por VLAN. Lista blanca de navegación por Internet. Canales redundantes en todas las sedes. IT_167 Solicitud punto de red para personal interno o (No hay sugerencias) IT_167 - Solicitud punto de red temporal para personal interno o externo IT_184 - Cambios de VLAN Colombia IT_185 - Solicitud Habilitación URL Colombia IT_360 - Política de control de cambios IT_363 - Procedimiento Monitoreo de Firewall	Controlar los accesos en la organización tanto interna como externamente en sistemas y aplicaciones	Conforme	1
	72	A.13.1.2	Seguridad de los servicios de red	Control Se deben identificar los mecanismos de seguridad, los niveles de servicio, y los requisitos de gestión de todos los servicios de red y se deben incluir en cualquier acuerdo de servicios de red, tanto si estos servicios se prestan dentro de la organización como si se subcontratan.	Resumen de esquema global detallado de comunicaciones Requerimientos de los clientes IT_363 - Procedimiento Monitoreo de Firewall IT_167 Solicitud punto de red para personal interno o (No hay sugerencias) IT_167 - Solicitud punto de red temporal para personal interno o externo IT_185 - Solicitud Habilitación URL Colombia	Definir el nivel de seguridad ofrecido en los servicios de red internos o subcontratados.	Conforme	1
	73	A.13.1.3	Segregación en redes	Control Los grupos de servicios de información, los usuarios y los sistemas de información deben estar segregados en redes distintas.	Resumen de esquema global detallado de comunicaciones IT_363 - Procedimiento Monitoreo de Firewall	Separar las redes mediante VLAN y las redes según la funcionalidad que se le quiera dar a cada una y evitar accesos no controlados de usuarios, información y sistemas de información	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	74	A.13.2.1	Políticas y procedimientos de intercambio de información	Control Deben establecerse políticas, procedimientos y controles formales que protejan el intercambio de información mediante el uso de todo tipo de recursos de comunicación.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 6 IT_225 - Manual para envío seguro de información por correo electrónico IT_396 - Aprobación y creación de listas de correo	Establecer y mantener los canales de comunicación entre las partes involucradas en un proyecto, actualizar la documentación para el control tanto para los servicios que se prestan interna y externamente	Conforme	1
	75	A.13.2.2	Acuerdos de intercambio de información	Control Deben establecerse acuerdos para el intercambio seguro de información del negocio y software entre la organización y terceros	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 6 IT_225 - Manual para envío seguro de información por correo electrónico IT_396 - Aprobación y creación de listas de correo	Establecer formalmente los métodos de intercambio de información con terceros.	Conforme	1
	76	A.13.2.3	Mensajería electrónica	Control La información que sea objeto de mensajería electrónica debe estar adecuadamente protegida	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 6 Contratos con clientes, proveedores y empleados IT_225 - Manual para envío seguro de información por correo electrónico IT_396 - Aprobación y creación de listas de correo	Establecer un mecanismo con seguridad adecuada en la transferencia de información a través de mensajería electrónica. Validar las cláusulas de confidencialidad con todas las partes interesadas	Conforme	1
	77	A.13.2.4	Acuerdos de confidencialidad o no revelación	Control La información que sea objeto de mensajería electrónica debe estar adecuadamente protegida.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 6 Contratos con clientes, proveedores y empleados Acuerdos de confidencialidad en contratos IT_225 - Manual para envío seguro de información por correo electrónico IT_396 - Aprobación y creación de listas de correo	Identificar, revisar regularmente y documentar los requisitos para los acuerdos de confidencialidad o no divulgación que reflejen las necesidades de la organización para la protección de la información. Validar las cláusulas de confidencialidad con todas las partes interesadas	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
A.14 Adquisición, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información	78	A.14.1.1	Análisis de requisitos y especificaciones de seguridad de la información	Control Los requisitos relacionados con la seguridad de la información deben incluirse en los requisitos para los nuevos sistemas de información o mejoras a los sistemas de información existentes.	Levantamiento de Requerimientos No Funcionales Planillas de desarrollo IT_379 - Metodología evaluación de herramientas software y hardware IT_399 - Solicitud alcance desarrollo de software	Establecer un marco común de actuación de obligado cumplimiento que garantice los objetivos de seguridad corporativos y se mantenga actualizado constantemente tanto para los nuevos sistemas como los existentes	Conforme	1
	79	A.14.1.2	Asegurar los servicios de aplicaciones en redes públicas	Control La información involucrada en aplicaciones que pasan a través de redes públicas debe ser protegida de cualquier actividad fraudulenta, disputa de contrato, revelación y modificación no autorizadas.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 6 y 7.2	Proteger de cualquier actividad fraudulenta, disputa de contrato, revelación y modificación no autorizadas la información que pasan a través de las redes públicas y actualizar el Teletabajo incluyendo los controles de seguridad La organización no realiza comercio electrónico, la información puesta a disposición pública es básica y no requiere de controles.	Conforme	1
	80	A.14.1.3	Protección de las transacciones de servicios de aplicaciones	Control La información involucrada en las transacciones de servicios de aplicaciones debe ser protegida para prevenir la transmisión incompleta, errores de enrutamiento, alteración no autorizada del mensaje, revelación, duplicación, o	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
				reproducción de mensaje no autorizadas				
	81	A.14.2.1	Política de desarrollo seguro	Control Se deben establecer y aplicar reglas dentro de la organización para el desarrollo de aplicaciones y sistemas.	IT_399 - Solicitud alcance desarrollo de Software IT_403 Seguridad en Sistemas de Información	Se deben establecer y aplicar reglas para el desarrollo de software y de sistemas, a los desarrollos dentro de la organización con una Política de desarrollo seguro, teniendo en cuenta la documentación adicional de los procedimientos Asegurar la correcta gestión de la seguridad de los desarrollos internos	Conforme	1
	82	A.14.2.2	Procedimiento de control de cambios en sistemas	Control La implantación de cambios a lo largo del ciclo de vida del desarrollo debe controlarse mediante el uso de procedimientos formales de control de cambios.	IT_360 - Política de control de cambios PGC_65 Procedimiento Gestión del Cambio de Infraestructuras y TI v.r 1.1	Asegurar la correcta gestión de las modificaciones realizadas en los sistemas dentro del ciclo de vida del desarrollo con el control de cambios	Conforme	1
	83	A.14.2.3	Revisión técnica de las aplicaciones tras efectuar cambios en el sistema operativo	Control Cuando se modifiquen los sistemas operativos, las aplicaciones de negocio críticas deben ser revisadas y probadas para garantizar que no existen efectos adversos en las operaciones o la seguridad de la organización.	IT_360 - Política de control de cambios PGC_65 Procedimiento Gestión del Cambio de Infraestructuras y TI v.r 1.1 IT_403 Seguridad en Sistemas de Información	Asegurar las actividades posteriores a la ejecución de los planes de trabajo para validar el correcto funcionamiento de estos, después de ser modificadas, teniendo en cuenta que el volumen de desarrollo interno se limita a la personalización de las herramientas existentes	Conforme	1

Dominio	Nº	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	84	A.14.2.4	Restricciones a los cambios en los paquetes de software	Control Se deben desaconsejar las modificaciones en los paquetes de software, limitándose a los cambios necesarios, y todos los cambios deben ser objeto de un control riguroso.	IT_360 - Política de control de cambios	Restricciones a los cambios en los paquetes de software (No hacemos deploy de aplicaciones)	Conforme	1
	85	A.14.2.5	Principios de ingeniería de sistemas seguros	Control Principios de ingeniería de sistemas seguros se deben establecer, documentar, mantener y aplicarse a todos los esfuerzos de implementación de sistemas de información	IT_403 Seguridad en Sistemas de Información	Asegurar la correcta gestión de la seguridad de los desarrollos internos, teniendo en cuenta que el volumen de desarrollo interno se limita a la personalización de las herramientas existentes	Conforme	1
	86	A.14.2.6	Entorno de desarrollo seguro	Control Las organizaciones deben establecer y proteger adecuadamente los entornos de desarrollo seguro para el desarrollo del sistema y los esfuerzos de integración que cubren todo el ciclo de vida de desarrollo del sistema.	Software de Desarrollo instalado con autorización de seguridad. Controles para fuga de información (restricción de puertos USB, navegación restringida). Datos de prueba. Sistema de Antimalware. IT_379 - Metodología evaluación de herramientas software y hardware IT_398 - Política de Base de Datos Colombia IT_399 - Solicitud alcance desarrollo de software	Asegurar la correcta gestión de la seguridad de los desarrollos internos, integración de sistemas y desarrollo de sistemas	Conforme	1
	87	A.14.2.7	Externalización del desarrollo de software	Control El desarrollo de software externalizado debe ser supervisado y	IT_379 - Metodología evaluación de herramientas software y hardware IT_403 Seguridad en Sistemas de Información	Asegurar la supervisión y el control de los desarrollos con externos	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
				controlado por la organización.				
	88	A.14.2.8	Pruebas funcionales de seguridad de sistemas	Control Se deben llevar a cabo pruebas de la seguridad funcional durante el desarrollo.	IT_379 - Metodología evaluación de herramientas software y hardware IT_403 Seguridad en Sistemas de Información	Asegurar la correcta gestión de la seguridad de los desarrollos internos, llevando a cabo las pruebas de funcionalidad, teniendo en cuenta que el volumen de desarrollo interno se limita a la personalización de las herramientas existentes	Conforme	1
	89	A.14.2.9	Pruebas de aceptación de sistemas	Control Se deben establecer programas de pruebas de aceptación y criterios relacionados para nuevos sistemas de información, actualizaciones y nuevas versiones.	IT_379 - Metodología evaluación de herramientas software y hardware IT_403 Seguridad en Sistemas de Información	Asegurar la correcta gestión de la seguridad de los desarrollos internos, para los sistemas de información nuevos, actualizaciones y nuevas versiones, estableciendo programas de pruebas y criterios para aceptación, teniendo en cuenta que el volumen de desarrollo interno se limita a la personalización de las herramientas existentes	Conforme	1
	90	A.14.3.1	Protección de los datos de prueba	Control Los datos de prueba se deben seleccionar con cuidado y deben ser protegidos y controlados.	IT_379 - Metodología evaluación de herramientas software y hardware IT_403 Seguridad en Sistemas de Información	Asegurar la correcta gestión de la seguridad de los desarrollos internos, las pruebas se realizan con información no real.	Conforme	1
A.15 Relación con proveedores	91	A.15.1.1	Política de seguridad de la información en las relaciones con los proveedores	Control Los requisitos de seguridad de la información para la mitigación de los riesgos asociados con el acceso del proveedor a los activos de la organización deben acordarse con el proveedor y quedar documentados.	PGC_04 - Compras y Evaluación de Proveedores. Anexo Local Colombia PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores v.r 2.0 IT_401 - Política de Seguridad Relación Proveedores y Contratistas IT_463 - Revisión y Aprobación de Contratos con proveedores_Colombia	Documentar los requisitos de seguridad de la información requeridos por los activos de la organización para mitigar los riesgos asociados al acceso de proveedores a los activos de la organización	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	92	A.15.1.2	Requisitos de seguridad en contratos con terceros	Control Todos los requisitos relacionados con la seguridad de la información deben establecerse y acordarse con cada proveedor que puede acceder, tratar, almacenar, comunicar, o proporcionar componentes de la infraestructura IT.	IT_401 - Política de Seguridad Relación Proveedores y Contratistas IT_434 - Política Control de Cambios Infraestructura España	Verificar los acuerdos con cada proveedor que puedan tener acceso, procesar, almacenar comunicar o suministrar componentes de infraestructura de Tecnología de la Información para la organización.	Conforme	1
	93	A.15.1.3	Cadena de suministro de tecnología de la información y de las comunicaciones	Control Los acuerdos con proveedores deben incluir requisitos para hacer frente a los riesgos de seguridad de la información relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones y con la cadena de suministro de productos.	PGC_04 - Compras y Evaluación de Proveedores. Anexo Local Colombia PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores v.r 2.0 IT_401 - Política de Seguridad Relación Proveedores y Contratistas IT_463 - Revisión y Aprobación de Contratos con proveedores_Colombia	Controlar los acuerdos con los proveedores respecto a los riesgos de seguridad de la información relacionada con las tecnologías de la información y las comunicaciones en la cadena de suministros	Conforme	1
	94	A.15.2.1	Control y revisión de la provisión de servicios del proveedor	Control Las organizaciones deben controlar, revisar y auditar regularmente la provisión de servicios del proveedor	PGC_04 - Compras y Evaluación de Proveedores. Anexo Local Colombia PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores v.r 2.0 IT_246 - Procedimientos Básicos de Sistemas IT_401 - Política de Seguridad Relación Proveedores y Contratistas IT_403 - Política de Seguridad en Sistemas de Información IT_463 - Revisión y Aprobación de Contratos con proveedores_Colombia	Controlar y revisar con regularidad los servicios provistos por terceros	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	95	A.15.2.2	Gestión de cambios en la provisión del servicio del proveedor	Control Se deben gestionar los cambios en la provisión del servicio, incluyendo el mantenimiento y la mejora de las políticas, los procedimientos y controles de seguridad de la información existentes, teniendo en cuenta la criticidad de los procesos y sistemas de negocio afectados, así como la reapreciación de los riesgos	PGC_04 - Compras y Evaluación de Proveedores. Anexo Local Colombia PGC_47 - Homologación y Evaluación de Proveedores v.r 2.0 IT_246 - Procedimientos Básicos de Sistemas IT_360 - Política de control de cambios IT_401 - Política de Seguridad Relación Proveedores y Contratistas IT_403 - Política de Seguridad en Sistemas de Información IT_463 - Revisión y Aprobación de Contratos con proveedores_Colombia	Asegurar que las mejoras o modificaciones en los servicios no afecten al funcionamiento de la compañía, teniendo en cuenta la criticidad de la información, sistemas, procesos del negocio y reevaluación de riesgos	Conforme	1
A.16 Gestión de incidentes de seguridad de la información	96	A.16.1.1	Responsabilidades y procedimientos	Control Se deben establecer las responsabilidades y procedimientos de gestión para garantizar una respuesta rápida, efectiva y adecuada a los incidentes de seguridad de la información.	PGC_26 - Solicitud de Peticiones PGC_26 - Solicitud de Peticiones Anexo Colombia PGC-119 - Comunicación Incidencias Técnicas España PGC-120 Service Desk corporativo. Incidencias Técnicas IT_084 - Manual de Herramienta Ticketing solicitudes de peticiones IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_393 - Generación de Informes de Incidencias IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades	Establecer una política que permita una gestión ágil de tratamiento de los incidentes.	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	97	A.16.1.2	Notificación de los eventos de seguridad de la información	Control Los eventos de seguridad de la información se deben notificar por los canales de gestión adecuados lo antes posible	PGC_26 - Solicitud de Peticiones PGC_26 - Solicitud de Peticiones Anexo Colombia PGC-119 - Comunicación Incidencias Técnicas España PGC-120 Service Desk corporativo. Incidencias Técnicas IT_084 - Manual de Herramienta Ticketing solicitudes de peticiones IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_393 - Generación de Informes de Incidencias IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades	Establecer los canales de atención para la gestión de los incidentes de información o de cualquier evento de seguridad de la información que deba gestionarse.	Conforme	1
	98	A.16.1.3	Notificación de puntos débiles de la seguridad	Control Todos los empleados, contratistas, terceras partes usuarias de los sistemas y servicios de información deben ser obligados a anotar y notificar cualquier punto débil que observen o que sospechen que exista, en los sistemas o servicios.	PGC_26 - Solicitud de Peticiones PGC_26 - Solicitud de Peticiones Anexo Colombia PGC-119 - Comunicación Incidencias Técnicas España PGC-120 Service Desk corporativo. Incidencias Técnicas IT_084 - Manual de Herramienta Ticketing solicitudes de peticiones IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_393 - Generación de Informes de Incidencias IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades	Facilitar la alerta de posibles puntos débiles de seguridad para que se tomen medidas con el fin de reportar cualquier debilidad de seguridad de la información	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	99	A.16.1.4	Evaluación y decisión sobre los eventos de seguridad de información	Control Los eventos de seguridad de la información deben ser evaluados y debe decidirse si se clasifican como incidentes de seguridad de la información.	PGC_26 - Solicitud de Peticiones PGC_26 - Solicitud de Peticiones Anexo Colombia PGC-119 - Comunicación Incidencias Técnicas España PGC-120 Service Desk corporativo. Incidencias Técnicas IT_084 - Manual de Herramienta Ticketing solicitudes de peticiones IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades	Facilitar la toma de decisiones sobre eventos de seguridad de la información con el fin de clasificar el incidente, el documento IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades es del año 2016 por lo cual no se encuentra vigente a las condiciones actuales	No Conforme	0
	100	A.16.1.5	Respuesta a incidentes de seguridad de la información	Control Los incidentes de seguridad de la información deben ser respondidos de acuerdo con los procedimientos documentados.	PGC_26 - Solicitud de Peticiones PGC_26 - Solicitud de Peticiones Anexo Colombia PGC-119 - Comunicación Incidencias Técnicas España PGC-120 Service Desk corporativo. Incidencias Técnicas IT_084 - Manual de Herramienta Ticketing solicitudes de peticiones IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_393 - Generación de Informes de Incidencias IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades	Realizar la documentación de la solución de incidencias, previo estudio por parte de los responsables correspondientes para determinar cuál será la solución idónea, el documento IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades es del año 2016 por lo cual no se encuentra vigente a las condiciones actuales	No Conforme	0

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	101	A.16.1.6	Aprendizaje de los incidentes de seguridad de la información	Control El conocimiento obtenido a partir del análisis y la resolución de incidentes de seguridad de información debe utilizarse para reducir la probabilidad o el impacto de los incidentes en el futuro.	PGC_26 - Solicitud de Peticiones PGC_26 - Solicitud de Peticiones Anexo Colombia PGC-119 - Comunicación Incidencias Técnicas España PGC-120 Service Desk corporativo. Incidencias Técnicas IT_084 - Manual de Herramienta Ticketing solicitudes de peticiones IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_393 - Generación de Informes de Incidencias IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades	Aprender del impacto y resolución de un incidente de seguridad en la compañía y poder implantar mejoras que reduzca la probabilidad o el impacto de incidentes futuros	Conforme	1
	102	A.16.1.7	Recopilación de evidencias	Control La organización debe definir y aplicar procedimientos para la identificación recogida, adquisición y preservación de información que puede servir de evidencia.	PGC_26 - Solicitud de Peticiones PGC_26 - Solicitud de Peticiones Anexo Colombia PGC-119 - Comunicación Incidencias Técnicas España PGC-120 Service Desk corporativo. Incidencias Técnicas IT_084 - Manual de Herramienta Ticketing solicitudes de peticiones IT_115 - Gestión de Incidentes Colombia IT_196 - Incidentes y debilidades en seguridad de la información IT_393 - Generación de Informes de Incidencias IT_437 - Gestión de Vulnerabilidades	Constatar y analizar cualquier incidente de seguridad y dejar documentadas las evidencias	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
A.17 Aspectos de seguridad de la información para la gestión de la continuidad del negocio	103	A.17.1.1	Planificación de la continuidad de la seguridad de la información	Control La organización debe determinar sus necesidades de seguridad de la información y de continuidad para la gestión de seguridad de la información en situaciones adversas, por ejemplo, durante una crisis o desastre.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 10.1 Política de Continuidad de Negocio v.r 2.0 Manual de Continuidad de Negocio v.r 2.0 PGC_51 - Seguridad física. mantenimiento de los equipos de continuidad, climatización, detección y extinción de incendios en los centros de trabajo Planes de continuidad de negocio de los servicios	Reducir el nivel del riesgo y disponer de soluciones y alternativas para continuar con los procesos de negocio.	Conforme	1
	104	A.17.1.2	Implementar la continuidad de la seguridad de la información	Control La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener procesos, procedimientos y controles para asegurar el nivel requerido de continuidad de la seguridad de la información durante una situación adversa.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 10.2 Política de Continuidad de Negocio v.r 2.0 Manual de Continuidad de Negocio v.r 2.0 PGC_51 - Seguridad física. mantenimiento de los equipos de continuidad, climatización, detección y extinción de incendios en los centros de trabajo Planes de continuidad de negocio de los servicios	Establecer un proceso gerencial para la continuidad del negocio para mantener o restaurar las operaciones y asegurar la disponibilidad de la información. Controlar cada Plan de continuidad de negocio de los servicios con cada actualización	No Conforme	0
	105	A.17.1.3	Verificación, revisión y evaluación de la continuidad de la seguridad de la información	Control La organización debe comprobar los controles establecidos e implementados a intervalos regulares para asegurar que son válidos y eficaces durante situaciones adversas.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 10.3 Política de Continuidad de Negocio v.r 2.0 Manual de Continuidad de Negocio v.r 2.0 PGC_51 - Seguridad física. mantenimiento de los equipos de continuidad, climatización, detección y extinción de incendios en los centros de trabajo Planes de continuidad de negocio de los servicios	Comprobar la idoneidad y efectividad del plan de continuidad. Documentar las pruebas y validaciones correspondientes a cada Plan de continuidad de negocio de los servicios y que se controlen las versiones de actualización	No Conforme	0

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	106	A.17.2.1	Disponibilidad de instalaciones de procesamiento de la información	Control Los recursos de tratamiento de la información deben ser implementados con la redundancia suficiente para satisfacer los requisitos de disponibilidad.	Política de Continuidad de Negocio v.r 2.0 Manual de Continuidad de Negocio v.r 2.0 PGC_51 - Seguridad física. mantenimiento de los equipos de continuidad, climatización, detección y extinción de incendios en los centros de trabajo Planes de continuidad de negocio de los servicios	Implementar la redundancia suficiente para cumplir con los requisitos de disponibilidad para el procesamiento de la información	Conforme	1
A.18 Cumplimiento	107	A.18.1.1	Identificación de la legislación aplicable y de los requisitos contractuales	Control Todos los requisitos pertinentes, tanto legales como regulatorios, estatutarios o contractuales, y el enfoque de la organización para cumplirlos, deben definirse de forma explícita, documentarse y mantenerse actualizados para cada sistema de información de la organización.	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 11 PGC_36 - Requisitos Legales Ambientales u Otros Requisitos Legales v.r. 5.0 Matriz de requisitos legales y de cumplimiento	Documentar y actualizar todas las leyes, estatutos, normativas y contractuales vigentes que se deben cumplir Mantener actualizada la Matriz de requisitos legales y de cumplimiento en materia de Seguridad de la Información	No Conforme	0
	108	A.18.1.2	Derechos de propiedad intelectual (DPI)	Control Deben implementarse procedimientos adecuados para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales, regulatorios y contractuales sobre el uso de materiales, con respecto a los cuales puedan existir derechos de propiedad intelectual y sobre	Política de Seguridad ISO 27001, Anexo III Numeral 6 y 7.2	Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales e Información contractual con terceros respecto a los derechos de propiedad intelectual y uso de software patentados	No Conforme	0

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
				el uso de productos de software patentados				
	109	A.18.1.3	Protección de los registros de la organización	Control Los registros deben estar protegidos contra la pérdida, destrucción, falsificación, revelación o acceso no autorizados de acuerdo con los requisitos legales, regulatorios, contractuales y de negocio.	Contratos IT_37 - Back-up de los servidores centrales y copias de seguridad IT_116 - Política Backups SQLServer Colombia IT_117 - Política Backup File Server Colombia IT_326 - Destrucción back up grabaciones Cliente IT_329 - Destrucción Back Ip Cliente Colombia IT_364 - Manejo y Almacenamiento de Copias de Seguridad de Configuración IT_431 _Backup_directivos_Grupo IT_462 - Revisión y Aprobación de Contratos con clientes_Colombia IT_463 - Revisión y Aprobación de Contratos con proveedores_Colombia IT_470 - Distribución de Contrato de mandato_Colombia	Garantizar que los registros se encuentren protegidos contra pérdida, destrucción y falsificación.	Conforme	1
	110	A.18.1.4	Protección y privacidad de la información de carácter personal	Control Debe garantizarse la protección y la privacidad de los datos, según se requiera en la legislación y la reglamentación aplicables	Información contractual con terceros Gestión de registros propios GlobalSuite Cartel Política Protección Datos Personales Manual Interno para el manejo de datos personales - Colombia	Evitar la divulgación de la información y proteger los datos sensibles asegurando la privacidad y protección de los datos personales	Conforme	1
	111	A.18.1.5	Regulación de los controles criptográficos	Control Los controles criptográficos se deben utilizar de acuerdo con todos los contratos, leyes y regulaciones pertinentes	IT_366 - Política de Cifrado Aceptable Colombia	Cumplir con los acuerdos, legislación y reglamentación pertinente respecto a los controles criptográficos	Conforme	1

Dominio	N°	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	112	A.18.2.1	Revisión independiente de la seguridad de la información	Control El enfoque de la organización para la gestión de seguridad de la información y su implantación (es decir, objetivos de control, controles, políticas, procesos y procedimientos para la seguridad de la información), debe someterse a una revisión independiente a intervalos planificados o siempre que se produzcan cambios significativos en la implantación de la seguridad.	Actas de Revisión por la Dirección Informe Auditoría Externa PGC_06 Auditorías Internas de los Sistemas de Gestión RGC_06 - Informe de Auditoría Interna	Realizar la revisión independientemente a intervalos planificados o cuando ocurran cambios significativos respecto a la seguridad de la información.	Conforme	1
	113	A.18.2.2	Cumplimiento de las políticas y normas de seguridad	Control Los directivos deben asegurarse de que todos los procedimientos de seguridad dentro de su área de responsabilidad se realizan correctamente con el fin de cumplir las políticas y normas de seguridad y cualquier otro requisito de seguridad aplicable	Actas de Revisión por la Dirección Informe Auditoría Externa PGC_06 Auditorías Internas de los Sistemas de Gestión RGC_06 - Informe de Auditoría Interna	Asegurar la correcta ejecución de todas las políticas y procedimientos de seguridad.	Conforme	1

Dominio	Nº	Ítem	Requisito	Control	Evidencia Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Observación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	Criterio	Calificación Control Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI
	114	A.18.2.3	Comprobación del cumplimiento técnico	Control Debe comprobarse periódicamente que los sistemas de información cumplen las políticas y normas de seguridad de la información de la organización.	Actas de Revisión por la Dirección Informe Auditoría Externa PGC_06 Auditorías Internas de los Sistemas de Gestión RGC_06 - Informe de Auditoría Interna	Verificar la conformidad con los estándares de implementación de la seguridad de la información	Conforme	1

ANEXO 3.

**RESUMEN CALIFICACIÓN ANEXO A DECLARACIÓN DE APLICABILIDAD ISO
27001:2013**

Numeral / Requisito	Total de Controles	Controles Excluidos	Controles para evaluar	Conforme	No Conforme	%
A5. Políticas de la seguridad de la información	2	0	2	2	0	100%
A6. Organización de la seguridad de la información	7	0	7	2	5	29%
A7. Seguridad de los recursos humanos	6	0	6	3	3	50%
A8. Gestión de activos	10	0	10	0	10	0%
A9. Control de acceso	14	0	14	14	0	100%
A10. Criptografía	2	0	2	2	0	100%
A11. Seguridad física y del entorno	15	0	15	8	7	53%
A12. Seguridad de las operaciones	14	0	14	13	1	93%
A13. Seguridad de las comunicaciones	7	0	7	7	0	100%
A14. Adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas	13	1	12	12	0	100%
A15. Relaciones con los proveedores	5	0	5	5	0	100%
A16. Gestión de incidentes de seguridad de la información	7	0	7	5	2	71%
A17. Aspectos de seguridad de la información de la gestión de continuidad de negocio	4	0	4	2	2	50%
A18. Cumplimiento	8	0	8	6	2	75%
Total	114	1	113	81	32	72%

ANEXO 4.

REQUISITOS A INTEGRAR NUMERALES DE LAS NORMAS CONDICIÓN "NO CONFORME".

Numerales vs Requisitos No Conforme por norma		Z ₀
2	1	Ciclo PHVA (Dimensión)
Planear	Planear	NO CONFORME ISO 9001, NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1.1 Generalidades (ISO 18295-1)	4.4 Sistema de Gestión y procesos 7. Procesos operativos (ISO 18295-1) 7.1 Generalidades (ISO 18295-1)	NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
-	-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-1
-	-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
-	-	CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
-	-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
-	-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
-	-	NO CONFORME ISO 9001 NO APLICA ISO 27001 NO APLICA ISO 18295-2
5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)	4.4 Sistema de Gestión y procesos 7. Procesos operativos (ISO 18295-1) 7.1 Generalidades (ISO 18295-1) 7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)	NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001
5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1) 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO 9001)		NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-2
		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 18295-1
		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-1
	4.4 Sistema de Gestión y procesos 7. Procesos operativos (ISO 18295-1) 7.1 Generalidades (ISO 18295-1) 7.2 Procesos relacionados con el cliente (ISO 18295-1)	NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-1
5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades Liderazgo y compromiso (ISO 9001) 5.1 Generalidades (ISO 18295-1)		NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
-	-	CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
Común	Común	Consideración del Requisito

Numerales vs Requisitos No Conforme por norma

4	Planear	3	7 ₀
Ciclo PHVA (Dimensión)	Planear	3	7 ₀
6. Planificación	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)	NO CONFORME ISO 9001, NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1	NO CONFORME ISO 9001, NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
			NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
	-		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-1
	-		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
	-		CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
			CONFORME ISO 9001 NO APLICA ISO 27001 NO APLICA ISO 18295-2
	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)		NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
			NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001
	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)		NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-2
			NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 18295-1
			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-1
			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-1
	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6.2 Funciones (ISO 18295-1)		NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
			CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
Común	Común		CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
			CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
	Consideración del Requisito		

Numerales vs Requisitos No Conforme por norma

	4	5	7 ^o
Planear	Planear	Planear	Ciclo PHVA (Dimensión)
			NO CONFORME ISO 9001, NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
			NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
-	-		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-1
-	-		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
-	-		CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
-	-		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
			NO CONFORME ISO 9001 NO APLICA ISO 27001 NO APLICA ISO 18295-2
			NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
6.1.3 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información (27001)	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (ISO 9001)		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001
			NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-2
			NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 18295-1
			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
-	-		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-1
			NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-1
			NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
-	-		CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
Homólogo	Homólogo		Consideración del Requisito

Numerales vs Requisitos No Conforme por norma

7	6	Nº
Planear	Planear	Ciclo PHVA (Dimensión)
		NO CONFORME ISO 9001, NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
	6.2 Objetivos y planificación para lograrlos 5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-2
-	-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-1
-	-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
-	-	CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-2
		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-2
-	-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-2
6.3 Planificación de los cambios (ISO 9001)		NO CONFORME ISO 9001 NO APLICA ISO 27001 NO APLICA ISO 18295-2
	6.2 Objetivos y planificación para lograrlos 5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001
		NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-2
		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 18295-1
		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
-	-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-1
	6.2 Objetivos y planificación para lograrlos 5.2 Definición y prestación de la experiencia del cliente (ISO 18295-1)	NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-1
		NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
-	-	CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
Específico homologable	Común	Consideración del Requisito

Numerales vs Requisitos No Conforme por norma

9	∞	7 ₀
Hacer	Hacer	Ciclo PHVA (Dimensión)
	7. Apoyo (ISO 9001) 7. Soporte (ISO 27001)	NO CONFORME ISO 9001, NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
		NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
-	-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-1
-	-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
-	-	CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
-	-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
	7.1 Recursos 7.1.1 Generalidades Recursos (ISO 9001)	NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001
		NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295- 2
7.1.3 Infraestructura (ISO 9001) 8. Infraestructura para la prestación del servicio (ISO 18295-1)		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 18295-1
		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
-	-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295- 1
		NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-1
		NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
-	-	CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295- 1
Homólogo	Homólogo	Consideración del Requisito

Numerales vs Requisitos No Conforme por norma

12	11	10	7 ^o
Hacer	Hacer	Hacer	Ciclo PHVA (Dimensión)
			NO CONFORME ISO 9001, NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
			NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
-	-	-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-1
-	-	-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
-	-	-	CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
-	-	-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
			NO CONFORME ISO 9001 NO APLICA ISO 27001 NO APLICA ISO 18295-2
	7.5 Información documentada 7.5.1 Generalidades Información documentada 7.5.2 Creación y actualización Información documentada 7.5.3 Control de la información documentada	7.3 Toma de conciencia	NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
			NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001
			NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-2
			NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 18295-1
8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
-	-	-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-1
8.1 Planificación y control operacional 7.3 Planificación de la plantilla (ISO 18295-1)			NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-1
			NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
-	-	-	CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
Común	Homólogo	Homólogo	Consideración del Requisito

Numerales vs Requisitos No Conforme por norma

14	Verificar	13	7 ^o
Homólogo	Homólogo	Hacer	Ciclo PHVA (Dimensión)
	9. Evaluación del Desempeño		NO CONFORME ISO 9001, NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
			NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-2
		-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-1
		-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
		-	CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-2
			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-2
		-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-2
			NO CONFORME ISO 9001 NO APLICA ISO 27001 NO APLICA ISO 18295-2
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1 Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 9001)			NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
			NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001
		8.2.1 Comunicación con el cliente (ISO 9001) 4. Requisitos de la relación con el cliente final 4.1 Generalidades Requisitos de la relación con el cliente final (ISO 18295-1) 4.2 Comunicación de información a los clientes finales (ISO 18295-1) 4.4 Gestión de las quejas (ISO 18295-1)	NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-2
			NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 18295-1
			CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
		-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-1
			NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-1
			NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
		-	CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
Homólogo	Homólogo	Homólogo	Consideración del Requisito

Numerales vs Requisitos No Conforme por norma

16	15	N ^o
Actuar	Verificar	Ciclo PHVA (Dimensión)
		NO CONFORME ISO 9001, NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
		NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
-	-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-1
-	-	NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-1
-	-	CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 CONFORME 18295-2
-		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME 18295-2
		NO CONFORME ISO 9001 NO APLICA ISO 27001 NO APLICA ISO 18295-2
10.1 Generalidades Mejora (ISO 9001) 7.4 Aseguramiento de la calidad relativa a las interacciones con el cliente final (ISO 18295-1) 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.1 No conformidad y acción correctiva (ISO 27001)	9.1.3 Análisis y Evaluación (ISO 9001) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (ISO 27001)	NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 27001
		NO CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-2
		NO CONFORME ISO 9001 CONFORME ISO 18295-1
		CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 27001
-	-	CONFORME ISO 9001 NO CONFORME ISO 18295-1
		NO CONFORME ISO 27001 CONFORME ISO 18295-1
-		NO CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1 CONFORME ISO 27001 NO CONFORME ISO 18295-1
Común	Homólogo	Consideración del Requisito

ANEXO 5.

ANÁLISIS DE CAUSAS REQUISITOS PRIORIZADOS

		1er ¿Por qué?	2do ¿Por qué?	3er ¿Por qué?	4to ¿Por qué?	5to ¿Por qué?	
1. La Organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión que incluya los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos las Normas Internacionales	1. Los Sistemas de Gestión no tiene definido los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos las Normas Internacionales						Materiales e Insumos
							Maquinaria y Herramientas
		Porque no se ha definido la interacción entre los procesos y se cuenta con actividades que no se complementan			Porque no se ha realizado gestión por procesos de manera integrada		Medición
							Medio Ambiente
							Mano de Obra
			Porque no se diferencian las áreas de los procesos	Porque el Mapa de Procesos requiere actualización integrando la gestión por procesos		Porque no se ha identificado las interrelaciones de cada uno de los procesos de manera integrada con visión estratégica de la organización	Métodos

		1er ¿Por qué?	2do ¿Por qué?	3er ¿Por qué?	4to ¿Por qué?	5to ¿Por qué?	>	
<p>2. La organización debe determinar los riesgos y oportunidades al planificar el Sistema de Gestión</p>	<p>2. La organización no ha implementado un enfoque hacia el pensamiento basado en el riesgo que defina el seguimiento y control a los riesgos y oportunidades en los Sistemas de Gestión</p>						Materiales e Insumos	
								Maquinaria y Herramientas
					Porque no se ha realizado la revisión por la dirección incluyendo las consideraciones sobre la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades			Medición
								Medio Ambiente
								Mano de Obra
		Porque no se ha identificado ni contextualizado la situación de la empresa y los procesos de manera integrada enfocada en	Porque no se ha definido la metodología para abordar riesgos y oportunidades de manera integrada	Porque no se ha realizado la identificación de los riesgos basada en gestión integrada de procesos con		Porque la alta dirección no ha determinado los riesgos y oportunidades que deben considerarse como parte de		Métodos

		riesgos y oportunidades	acorde al contexto de la organización	cada líder, y gestor de proceso		la mejora continua.	
--	--	-------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	--	---------------------	--

	1er ¿Por qué?	2do ¿Por qué?	3er ¿Por qué?	4to ¿Por qué?	5to ¿Por qué?	>	
<p>3. Los Sistemas de Gestión no tienen definidos, ni hacen seguimiento a los Planes de Tratamiento de Riesgos y Oportunidades de los procesos</p>						Materiales e Insumos	
						Maquinaria y Herramientas	
	Porque no se cuentan con planes de tratamiento consolidados que permitan visualizar el estado de la organización frente a los riesgos residuales	Porque no se han evaluado las posibles pérdidas que se derivarían de la no adopción de medidas contra el riesgo o de no contar con controles sólidos de manera integrada					Medición
						Medio Ambiente	
						Mano de Obra	
				Porque no ha analizado el nivel de oportunidad en caso de asumir el riesgo de manera integrada	Porque no se ha definido estrategias que sean correctamente aplicadas en el tratamiento de riesgos	Porque no se ha identificado el orden en que se deben implementar las acciones de integración de los Planes de Tratamiento y la forma en que se integrará con la Planeación Estratégica de la organización	Métodos

	1er ¿Por qué?	2do ¿Por qué?	3er ¿Por qué?	4to ¿Por qué?	5to ¿Por qué?		
<p>4. Los Sistemas de Gestión no tienen definidos los Objetivos de los Sistemas de Gestión</p>						Materiales e Insumos	
						Maquinaria y Herramientas	
		Porque no se mide el nivel de cumplimiento, ni se realiza seguimiento y control de las especificaciones establecidas en los procesos de manera integrada		Porque no se tiene compromiso hacia la(s) estrategia(s) de la organización por parte del mando intermedio, debido a que no comprende la importancia de esta al no recibir el mensaje adecuado por parte de los superiores.		Medición	
						Medio Ambiente	
						Mano de Obra	
	Porque no se han definido los Objetivos del Sistema de Gestión que resulten consistentes con las Políticas, debido a que no hay una Política Integrada			Porque no se había definido los procesos de manera integrada en el Sistema de Gestión orientados a la ejecución y obtención de las Metas Empresariales		Porque la Alta Dirección no define la(s) estrategia(s) necesarias para trasladar los objetivos, la misión, la visión y el resto de los elementos estratégicos a toda la organización, con el fin de que puedan conocerla, comprenderla y, por tanto, materializarla de manera integrada	Métodos

	1er ¿Por qué?	2do ¿Por qué?	3er ¿Por qué?	4to ¿Por qué?	5to ¿Por qué?	>
<p>5. La organización no ha concientizado a las personas de la importancia de los Sistemas de Gestión para el desarrollo de los procesos y de las implicaciones de los incumplimientos</p>						Materiales e Insumos
				Porque no se ha definido los canales de comunicación que tienen un impacto en el personal y que permitan el desarrollo de los objetivos de la organización		Maquinaria y Herramientas
				Porque no se tiene conocimiento de la importancia de tener un Sistema de Gestión de la Calidad y sus beneficios desde el enfoque sistémico		Medición
						Medio Ambiente
	Porque no se tiene conocimiento y no se tiene claro cuál es la función de cada persona en el proceso y cuáles son las propias funciones en el marco de los Sistemas de Gestión, ya que lo ven como algo ajeno, elaborado por terceros e impuesto a ellos	Porque las personas no entienden las responsabilidades definidas en los organigramas y funciones asociadas individuales en el logro de la operación eficaz de los procesos de la organización	Porque no se ha entendido las políticas y los objetivos de calidad de los Sistema de Gestión en el rol de cada persona para el logro de los objetivos organizacionales			Mano de Obra

				Porque no se ha desarrollado una metodología de gestión del proceso de cambio organizacional, que implique cambios de hábitos, actitudes, redefiniciones de puestos, de aprender y desaprender, en el mantenimiento de los Sistemas de Gestión	Porque no se ha identificado en la fase de Planeación Estratégica de los Sistemas de Gestión la toma de conciencia al personal para la mejora continua	Métodos
--	--	--	--	--	--	---------

1er ¿Por qué? 2do ¿Por qué? 3er ¿Por qué? 4to ¿Por qué? 5to ¿Por qué? >

6. La organización no ha mantenido el acceso, recuperación, uso, almacenamiento, controlando los cambios de la documentación de los Sistemas de Gestión	Porque se cuenta con un volumen de documentación obsoleta y duplicada sin codificación y sin asociar a los procesos de la organización por lo que se crean por cada persona sin control					Materiales e Insumos
		Porque se generan Procedimientos que se encuentran mal explicados, los formatos son inadecuados para registrar la información actual de los Sistemas de Gestión				Maquinaria y Herramientas

			Porque no se realiza revisión periódica de todo los Sistemas de Gestión		Porque no se ha realizado un adecuado soporte documental actualizado y de fácil utilización, que posibilite una eficiente y eficaz ejecución de los procesos de manera integrada	Medición
						Medio Ambiente
			Porque no se tiene un administrador con la responsabilidad para desarrollar adecuadamente el soporte documental de los Sistemas de Gestión que permita organizar las carpetas vigentes en una estructura para el control de la documentación en la intranet			Mano de Obra
		Porque no se ha consolidado un Listado Maestro de Documentos de las diferentes carpetas creadas en la intranet		Porque no se ha divulgado al personal el control de la documentación de los procesos de la organización	Porque no se ha aplicado la metodología que permita crear con éxito y poner en práctica las políticas y procedimientos en materia documental en la organización avalada por la Alta Dirección	Métodos

	1er ¿Por qué?	2do ¿Por qué?	3er ¿Por qué?	4to ¿Por qué?	5to ¿Por qué?	>
<p>7. La organización no ha realizado seguimiento a la implementación y control de los cambios planificados ni revisa las consecuencias de los cambios no previstos que generen efectos adversos</p>						Materiales e Insumos
						Maquinaria y Herramientas
	Porque no se ha definido los Planes para el alcance de Objetivos de la organización y el seguimiento para la continuidad de los servicios			Porque no se realiza seguimiento al incumplimiento de los Objetivos Estratégicos a partir de los Objetivos de los Procesos	Porque no se ha alineado los Objetivos Estratégicos con la Planeación Estratégica y con los Objetivos de los Sistemas de Gestión midiendo los Indicadores (Tablero de Control de Indicadores)	Medición
						Medio Ambiente
						Mano de Obra
		Porque no se han controlado los cambios planificados ni se mantiene la evidencia				Métodos

	1er ¿Por qué?	2do ¿Por qué?	3er ¿Por qué?	4to ¿Por qué?	5to ¿Por qué?		
<p>8. La organización no ha definido el seguimiento y control para eliminar las causas raíz de las No Conformidades planteadas en los Planes de Acción de los Sistemas de Gestión</p>						Materiales e Insumos	
						Maquinaria y Herramientas	
			Porque no se ha realizado correctamente el sistema de seguimiento para las acciones establecidas en los Planes de Acción de las No Conformidades	Porque no se realiza seguimiento y medición a la eficacia de las acciones por parte de las personas responsables de desarrollar las acciones			Medición
							Medio Ambiente
							Mano de Obra
	Porque no se han realizado los análisis de causas que determinarán cuáles han tenido una relación más directa con las no conformidades	Porque no se ha definido correctamente los responsables por proceso, ni se han definido correctamente los plazos para ejecutar las acciones				Porque la Alta Dirección no verifica la eficacia y cierre para determinar la eficacia de cada una de las acciones llevadas a cabo por parte de los responsables de las acciones correctivas	Métodos