

Propuesta del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015

oficina Colseguros BBVA

Betty Hasbleide Albadan Arévalo

Carlos Andrés Joya Nuñez

Danna Fransheska Moreno Rivera

Universitaria Agustiniana

Facultad Ingeniería

Especialización En Gerencia De La Calidad

Bogotá D.C.

2019

Propuesta del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015

oficina Colseguros BBVA

Betty Hasbleide Albadan Arévalo

Carlos Andrés Joya Nuñez

Danna Fransheska Moreno Rivera

Asesor Del Trabajo

Dr. Hernando Camacho

Trabajo De Grado Para Optar Al Título De Especialista En Gerencia De La Calidad

Universitaria Agustiniiana

Facultad Ingeniería

Especialización En Gerencia De La Calidad

Bogotá D.C.

2019

Resumen

La globalización obliga a que la calidad en las organizaciones prestadoras de bienes o servicios se constituya en un factor esencial para competir y sostenerse en el mercado dentro de un marco normativo internacional. El presente trabajo realiza una propuesta de mejoramiento de la calidad para la oficina colseguros BBVA. La cual, pese a su amplia experiencia comercial como prestadora de servicios financieros a personas naturales y/o jurídicas de productos de ahorro, crédito y demás títulos valores o figuras financieras que el banco emite, en la actualidad muestra cierta insatisfacción en la respuesta a las solicitudes de los clientes, demora en el recaudo de dinero de la oficina, falta de efectividad en los procesos de cobro y deficiencias en la parte documental. Todos estos hallazgos negativos en los procesos de gestión han venido de la mano de un bajo crecimiento en las metas de la oficina con respecto a sus similares del BBVA. Por esta razón, la gerencia ha aceptado la implementación de una propuesta de mejora –descrita aquí– que le permita transmitir a los clientes servicios asertivos, optimice sus procesos y minimice costos y tiempos muertos en cada gestión.

Palabras Claves: Mejora en los Procesos, Satisfacción del Cliente, Sistema de Gestión de la Calidad.

Tabla de contenidos

Resumen	3
Introducción	12
1. Contextualización de la investigación	14
1.1 El problema de investigación	14
1.1.1 Antecedentes del problema.	14
1.1.2 Descripción del problema.	14
1.1.3 Explicación de la espina de pescado.....	15
1.1.4 Formulación del problema.....	15
1.1.5 Antecedentes de la empresa	15
1.1.6 Reseña histórica.....	17
1.1.7 Descripción de la oficina.	17
1.1.8 Políticas generales de la empresa.....	18
1.1.9 Misión y visión.....	19
1.1.10 Valores.	19
1.1.11 Principios.....	20
1.1.12. Estructura organizativa.....	20
1.1.13 Planificación estratégica.	20
1.1.14 Matriz DOFA.....	21
2. Justificación	22
3. Objetivos	23
3.1 Objetivo general	23
3.1.1 Objetivos específicos	23
4. Marcos de referencia	24
4.1 Marco teórico	24
4.1.1 Bases teóricas.....	24
4.1.2 Objetivos de calidad.....	26
4.1.3 Principios de la gestión de calidad.....	27

4.1.4 Ventajas y diferencias de las Normas ISO 9001: 2008 y la versión 2015	27
4.1.4.1 <i>Mejorar el enfoque de los procesos</i>	28
4.2 Marco conceptual	29
4.3 Marco metodológico	29
4.3.1 Tipo de investigación.	30
4.3.2. Hipótesis.....	30
4.3.3. Tamaño población o muestra.	30
4.3.4 Instrumento de recolección de información.	31
4.3.5. Cronograma de Actividades.	31
5. Neuromarketing	34
5.1 Descripción perfil del cliente externo	34
5.1.1 Perfil demográfico.....	34
5.1.2 Perfil psicográfico.....	35
5.2 Descripción perfil del cliente interno	35
5.3 Herramienta de recolección de la información	36
6. Excelencia directiva	38
6.1 Descripción del Modelo EFQM	38
6.2 Criterios EFQM.....	38
6.3 Diagnóstico EFQM oficina Colseguros BBVA	40
7. Diseño y gestión de procesos	45
7.1 Mapa de procesos	45
7.1.1 Descripción de cada uno de los procesos.	46
7.2 Caracterización de los procesos	46
7.2.1 Caracterización del proceso gestión gerencial.	46
7.2.2 Caracterización del proceso gestión SAC.....	48
7.2.3 Caracterización del proceso gestión recaudo.	50
7.2.4 Caracterización del proceso gestión cartera.	52

8. Calidad competitividad e innovación.....	56
8.1 Modelos de Innovación BBVA.....	57
8.2 Modelo canvas.....	58
8.2.1 En qué consiste el modelo canvas.....	58
8.2.2 Ventajas del modelo canvas.....	59
8.3 Lienzo Aplicado a oficina BBVA Colseguros.....	60
9. Responsabilidad social empresarial.....	61
9.1 Contexto normativo.....	61
9.2 Beneficios de la responsabilidad social.....	64
9.2.1 Beneficios internos.....	64
9.2.2 Beneficios externos.....	64
9.3 Comprensión de la RSE.....	65
9.4 Desarrollo económico.....	65
9.4.1 Desarrollo social.....	65
9.4.2 Desarrollo ambiental.....	66
9.4.3 Desarrollo sostenible.....	66
10. Verificación estratégica de la calidad.....	67
10.1 Diagnóstico inicial del banco BBVA oficina Colseguros.....	67
10.2 Procedimiento de auditoria.....	76
10.3 Acta de apertura o cierre de auditoria.....	78
10.4 Programa de auditoria.....	79
10.5 Plan de auditoria:.....	81
10.5.1 Plan de Auditoria para el proceso de servicio al cliente.....	81
10.5.2. Lista chequeo para el proceso de gestión SAC.....	84
10.5.3 Formato de acciones preventivas y correctivas para el proceso de gestión SAC:.....	86
10.5.4 Plan de Auditoria para el proceso de gestión cartera.....	87
10.5.5 Lista chequeo para el proceso de gestión cartera.....	89

10.5.6 Formato de acciones preventivas y correctivas para el proceso de gestión de cartera.	91
10.6. Formato de informe de auditoria	93
10.7 Evaluación del auditor	95
11. Seguimiento y medición de la calidad	98
11.1 Seguimiento y medición de la organización	98
11.2 Aspectos de seguimiento y medición	98
11.3 Características de los procesos	99
11.4 Metodología para la generación de indicadores	100
11.4.1 Metodología Gestión Gerencial	100
11.4.2 Metodología gestión de cartera.	105
11.4.3 Gestión de recaudo	107
11.4.4 Metodología gestión documental	108
11.5 Ficha técnica de Indicadores	110
11.5.1 Indicador gestión gerencial	110
11.5.2 Indicador gestión SAC.	112
11.5.3 Indicador gestión cartera	114
11.5.4 Indicador gestión recaudo.	117
11.5.5 Indicador gestión documental.	119
11.6 Tablero de Indicadores	122
11.7 Cuadro de mando de control	127
12. Mejora continua	130
12.1 Metodología para la propuesta de mejoramiento	130
12.2. Aplicación Indicadores	130
12.2.1. Indicador gestión SAC.	130
12.2.2 Ciclo PHVA de gestion SAC.	133
12.2.3 Plan o herramienta de mejora de gestión SAC	134

12.2.4	Indicador de gestión de cartera	135
12.2.5	Ciclo PHVA de Gestion de Cartera	138
12.2.6	Plan o herramienta de mejora de gestión cartera.....	139
13.	ELECTIVAS	141
13.1	Consultoría organizacional.....	141
13.1.1	¿Qué es un plan de comunicaciones?.....	141
13.1.2	¿Qué y quiénes son los Stakeholders?	141
13.1.3	Matriz de domunicaciones.....	143
13.2	Integración de la calidad	145
13.2.1	Propuesta de integración oficina BBVA.	145
13.2.2	Método de Integración o nivel de madurez.....	147
13.2.3	Matriz de cruce de Requisitos ISO 9001:2015 con 14001:2015 e ISO 27001:2015 .	150
14.	Conclusiones	226
15.	Recomendaciones.....	227
16.	Referencias	228

Lista de tablas

Tabla 1 Características Oficina Colseguros BBVA	17
Tabla 2 Estructura Organizativa Oficina Colseguros BBVA.....	20
Tabla 3 Familias ISO.....	25
Tabla 4 Principios de la gestión de Calidad.	27
Tabla 5. Delimitación de la Población.	30
Tabla 6. Cronograma de actividades	32
Tabla 7. Descripción Clientes BBVA.	35
Tabla 8. Herramienta de recolección de la información	36
Tabla 9. Diagnóstico EFQM.	40
Tabla 10. Caracterización del proceso gestión gerencial.	46
Tabla 11. Caracterización del proceso gestión recaudo	50
Tabla 12. Caracterización del proceso de gestión cartera.	52
Tabla 13. Caracterización del proceso gestión documental.	54
Tabla 14. Diagnostico Responsabilidad Social Empresarial.....	62
Tabla 15. Diagnóstico inicial del banco BBVA oficina Colseguros.....	67
Tabla 16. Cumplimiento ISO 9001:2015	75
Tabla 17. Procedimiento de auditoria	76
Tabla 18. Acta de apertura o cierre de auditoria	78
Tabla 19. Programa de auditoria	79
Tabla 20. Lista de chequeo para el proceso de gestión SAC.	84
Tabla 21. Formato de acciones preventivas y correctivas.....	86
Tabla 22. Lista de chequeo para el proceso de gestión cartera.	89
Tabla 23. Formato de acciones preventivas y correctivas para el proceso de gestión cartera.	91

Tabla 24. Formato de informe de auditoria.....	93
Tabla 25. Evaluación del auditor.....	95
Tabla 26. Características de los procesos.....	99
Tabla 27. Indicador de gestión gerencial.	110
Tabla 28. Indicador gestión cartera.....	114
Tabla 29. Indicador gestión recaudo.....	117
Tabla 30. Indicador gestión documental.	119
Tabla 31. Tablero de indicadores.	122
Tabla 32. Cuadro de mando de control.	127
Tabla 33. Ficha tecnica de indicadores de gestión.....	131
Tabla 34. Ciclo PHVA de gestión SAC.....	133
Tabla 35. Plan o herramienta de mejora de gestión SAC.....	134
Tabla 36. Indicador de gestión cartera.	135
Tabla 37. Ciclo PHVA.....	138
Tabla 38. Plan o herramienta de mejora de gestión cartera.	139
Tabla 39. Matriz de Comunicaciones Oficina Colseguros BBVA.....	143
Tabla 40. Nivel de maduración inicial sin aproximación formal.....	147
Tabla 41. Nivel de maduración básico o de aproximación reactiva.....	147
Tabla 42. . Nivel de maduración avanzado o aproximación a sistema estable.	147
Tabla 43. . Nivel de maduración experto.....	148
Tabla 44. . Nivel de maduración premio o desempeño.....	148
Tabla 45. Matriz de cruce.....	150

Lista de figuras

figura 1. Diagrama causa efecto.....	14
Figura 2. Reconocimientos BBVA.....	17
figura 3. Valores BBVA.....	19
figura 4. Principios del banco BBVA.....	20
Figura 5. DOFA.....	21
figura 6 Familia de Normas ISO 9000	25
figura 7 Marco conceptual.....	29
figura 8 Esquema Modelo EFQM.....	38
Figura 9. Mapa de procesos.....	45
figura 10. Ejes de la Competitividad.....	56
figura 11 . Lienzo Canvas aplicado a la oficina	60
figura 12. Cumplimiento ISO 9001:2015.....	75
figura 13. Qué y quiénes son los Stakeholders.....	141
figura 14. Stakeholders Oficina Colseguros BBVA.....	142
figura 15. Nivel de maduración Oficina BBVA Colseguros.....	149

Introducción

En “La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad”, Crosby (1987) empieza por destacar la máxima que dirige todo su trabajo “la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad”. En ese entendido, define Crosby la calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de 0 defectos. Su lema es “hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos” (1996).

De acuerdo con Miranda et. al., para Crosby la mejora de la calidad debe basarse en lo que denominó los absolutos de la gestión de la calidad:

El primer absoluto se basa en definir la calidad como el cumplimiento de los requisitos establecidos, de forma que la mejora de la calidad se alcanzará logrando que todo el mundo haga bien las cosas a la primera. Para ello se hace necesario que todos los trabajadores conozcan dichos requisitos establecidos y que la dirección suministre los medios necesarios para alcanzarlos

El segundo absoluto afirma que el sistema que causa la calidad es la prevención. Aquí todos los expertos están de acuerdo. La idea no es encontrar errores, sino evitarlos. Si nos basamos en la inspección masiva para detectar errores, los costos crecerán aún si nada está mal; a los inspectores se les debe pagar su salario, y si encuentran un error, se debe agregar el costo de tener que elaborar el producto de nuevo. Para reducir costes, se debe hacer que el sistema por sí mismo produzca productos de calidad de forma que no sea necesaria la inspección del producto final.

El tercer absoluto dice que el único estándar de rendimiento válido es el cero defectos. Una de las continuas batallas de Crosby con los métodos estadísticos de calidad. Es que todos aceptan como inevitable que en ocasiones algunas cosas no saldrán bien. Crosby dice que las empresas pueden y deben producir siempre productos libres de defectos. Los errores se producen por dos razones principalmente: por falta de conocimiento o por falta de atención. En ambos casos la formación puede generar el cambio de mentalidad necesario para hacer las cosas bien a la primera y lograr el estándar de cero defectos.

El cuarto absoluto afirma que la única medida válida de la actuación de la organización es el costo de calidad. La calidad se mide por el costo de hacer las cosas mal o costo de calidad. Este costo puede dividirse en precio del incumplimiento (se correspondería con el costo de fallos) y precio del cumplimiento (incluiría los costos de prevención) “el cálculo del precio de incumplimiento pondrá de manifiesto la relevancia cuantitativa de los defectos y la importancia de implantar un sistema de mejora de la calidad” (2007, p. 39).

En ese contexto, para el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (en adelante BBVA) es un compromiso ofrecer servicios de calidad y con calidad; y, como lo demuestra Crosby, eso implica trabajar desde un inicio haciendo las cosas bien con rigurosidad, respeto y transparencia.

De ahí que para la oficina BBVA Colseguros (calle 17 N° 9 -20 de la ciudad de Bogotá D.C.) seguir este compromiso sea su prioridad, pues la excelencia y trayectoria de satisfacer las necesidades de los clientes permite minimizar la fuga de estos y fidelizarlos con la oficina.

Este documento tiene como finalidad última diseñar un sistema de gestión de calidad en el banco BBVA oficina Colseguros, de la zona oriental, que mejore sus índices de recomendación neta (IReNe). Para ello, es necesario, primero, conocer ampliamente cada uno de los procesos que intervienen en el día a día de la oficina Colseguros del banco BBVA; segundo, verificar su desempeño frente a la norma ISO 9001:2015; y tercero, describir la acción ejecutada por cada uno de sus funcionarios al respecto de la norma.

Así mismo, se realizará un diagnóstico general para identificar cómo se encuentra actualmente la oficina por medio de la EFQM y la caracterización de sus procesos misionales estratégicos y de apoyo. Con esta información se identificarán las falencias más notorias y los problemas que demandan respuestas; para de ahí brindar opciones de mejora y aplicar el consiguiente *Plan de Mejora* que, siguiendo los más altos estándares de calidad, posicionen a la oficina Colseguros del BBVA como pionera en calidad a nivel nacional.

1. Contextualización de la investigación

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Antecedentes del problema.

El banco BBVA Colombia es una entidad bancaria comprometida con sus clientes, quienes son el centro de su modelo de negocio, que busca ser referencia en la satisfacción de la clientela, respondiendo con soluciones sostenibles e innovadoras a sus problemas para así construir relaciones de confianza a largo plazo.

1.1.2 Descripción del problema.

Para BBVA oficina Colseguros se establece un diagrama de causa y efecto (espina de pescado) donde se identifican los principales factores que permiten diseñar un sistema de gestión de calidad para obtener sus objetivos, así:

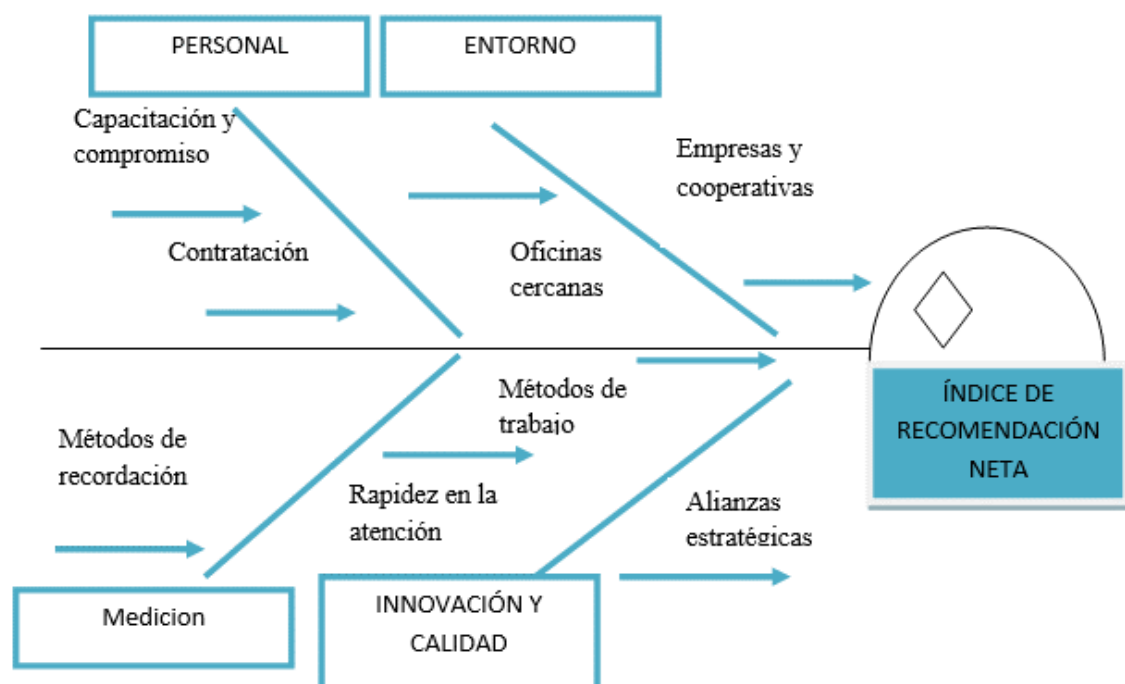


Figura 1. Diagrama causa-efecto

Fuente: autoría propia

figura 1. Diagrama causa efecto.

Fuente: autoría propia

1.1.3 Explicación de la espina de pescado.

Uno de los problemas principales de la sucursal BBVA Colseguros son sus pobres resultados en la calificación del índice de recomendación neta (IRENe)¹. Lo que ha causado la fuga de clientes y un alto índice de quejas y reclamos. Dicha situación se ha venido presentando por la deficiente atención de los funcionarios al público y la falta de capacitación de los mismos. Lo que se explica por factores relacionados con la forma de contratación del personal, ya que un empleado feliz trabaja bien y de esa manera atiende al público; la congestión en la oficina, debida a la ubicación de la oficina, ya que esta se encuentra rodeada de cooperativas y empresas donde aún no se ha podido manejar a la perfección la segmentación de los clientes y el centro de recaudo; y la carencia de estrategias de medición e innovación interna de los métodos de trabajo.

1.1.4 Formulación del problema.

¿Cómo diseñar un sistema de gestión de calidad que ayude a la sucursal BBVA Colseguros a mejorar en los procesos de organización para ser más competitivos, frente a sus similares de la zona, manteniendo y mejorando el índice de recomendación neta de la oficina?

1.1.5 Antecedentes de la empresa.

El banco Bilbao Vizcaya argentaria Colombia s.a., es una entidad bancaria de primer nivel con un claro y ambicioso proyecto empresarial el cual hace parte de un grupo financiero global, con un negocio diversificado que ofrece servicios financieros en más de 30 países a más de 53 millones de clientes.

BBVA es uno de los mejores bancos en la eurozona por rentabilidad y eficiencia, es la primera entidad financiera en México y cuenta con una sólida posición en España y con franquicias líderes en América del Sur y en la región del Sunbelt en Estados Unidos; hace presencia en Asia, china y Turquía a través de alianzas con Citigroup y garantibank.

¹ BBVA ha implantado en los últimos cuatro años, una metodología global basada en la recomendación del cliente llamada Índice de Recomendación Neta (IRENe). IRENe está inspirada en la metodología Net Promoter Score (NPS) de referencia mundial y permite saber si los clientes están o no satisfechos con BBVA. Su método consiste en preguntar en qué medida los clientes recomendarían los productos del banco, pidiéndoles que los califiquen de 0 a 10. Los clientes que den una puntuación de 0 a 6 se clasifican como detractores, de 7 a 8 neutros y de 9 a 10, promotores. El índice IRENe se obtiene restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. El análisis de sus respuestas permite averiguar cuáles son los motivos que tiene la persona para recomendar a BBVA, sus experiencias críticas y en qué medida se están cumpliendo sus expectativas. En la actualidad, BBVA es líder en 7 de los 10 países en los que se usa esta metodología. En línea: <http://bancaresponsable.com/bbva-metodologia-irene-clientes/>

Con una trayectoria de más de 50 años, en Colombia se destaca como una entidad comprometida con el desarrollo económico y social del país. Con presencia en más de 122 municipios y a lo largo del territorio nacional, a través de una red de 390 sucursales, 1.300 cajeros automáticos y más de 7.136 corresponsales bancarios.

BBVA Colombia es reconocida como una entidad ágil y moderna, caracterizada por su constante vocación de liderazgo e innovación, que le ha llevado a ocupar siempre los primeros lugares en el sector financiero colombiano. (BBVA Colombia, 02 de Septiembre de 2017)

performance GIPS. Estas normas GIPS abordan temas como la calidad y el contenido de los datos de entrada. De acuerdo con el uso sello de calidad del producto, BBVA ha recibido los siguientes reconocimientos:

--	--	--

Figura 2. Reconocimientos **BBVA**

Fuente: Premios y Reconocimientos BBVA. En: <http://bancaresponsable.com/sello-de-calidad-en-la-presentacion-de-nuestros-resultados-de-gestion-cumplimos-gips/>

1.1.6 Reseña histórica.

En 1956 nace el banco ganadero, una entidad financiera de economía mixta (con participación del Gobierno y de inversionistas particulares así: 30% Gobierno, 69% Caja Agraria y un 1% los accionistas particulares) encargada de fomentar la industria agropecuaria colombiana, que se fusionó con el Banco Bilbao Vizcaya, cuando este obtuvo el 40% del capital accionario, en 1996. Aunque, la fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y el Banco Argentaria en 1999, dos de los bancos comerciales europeos más grandes, y la compra de 15% adicional de acciones del Banco Ganadero en 1998, obligó al cambio del nombre de BBVA Banco Ganadero a BBVA Colombia en el año 2004, fusionándose luego en el año 2006 con Granahorrar.

1.1.7 Descripción de la oficina.

La oficina BBVA Colseguros cuenta con dos pisos de para la prestación de sus servicios bancarios y la atención al público; en el primer piso se encuentra la parte operativa donde se ubican seis (6) auxiliares integrales de servicio quienes desarrollan labores como caja, peticiones, recaudos, reclamaciones etc., también se encuentra el SOAC, una persona que hace la función de la digitación y un vigilante encargado de la seguridad de la oficina y de los usuarios; en el segundo piso se encuentra el gerente de operaciones, dos gestoras de particulares y un ejecutivo de negocios.

Tabla 1 Características Oficina Colseguros BBVA

Actividad	Descripción
Actividades	No aplica

exportación:	
Certificación Sistema de Gestión de la Calidad:	Si aplica
	Certificación ISO 9002-. 1994
	Certificación ISO 9001: 2000
	Actualización de norma ISO 9001:2000 a ISO 9001:2008
Ubicación:	BANCO BBVA, oficina Colseguros calle 17 no. 9 20 Centro de Bogotá.

Fuente: autoría propia

En la actualidad, la oficina Colseguros BBVA muestra una caída pronunciada frente al índice de recomendación neta (IReNe). Lo que se opone a los propósitos del sistema de gestión y control de calidad que el banco BBVA ha diseñado para tener un control de posicionamiento ante la zona Bogotá y garantizar los objetivos trimestrales y el índice de recomendación neta al que el banco aspira.

1.1.8 Políticas generales de la empresa.

La organización BBVA rige su actividad corporativa por una serie de principios de acuerdo con los cuales

[...] BBVA maneja políticas de responsabilidad social corporativa las cuales establecen los principios y directrices para cumplir con la responsabilidad de BBVA por su impacto en la sociedad.

Política de conducta en los mercados de valores, esta desarrolla las pautas establecidas por BBVA en relación con los mercados de valores e incorpora principios y criterios dirigidos a preservar la integridad en los mercados.

Política de compras responsables, esta establece los principios para integrar aspectos sociales y ambientales en todo el proceso de aprovisionamiento de BBVA

Política medioambiental, esta refleja el compromiso de BBVA con el desarrollo sostenible, considerando su influencia sobre el medio ambiente, a través de impactos directos e indirectos. (BBVA, 06 de Septiembre de 2017)

1.1.9 Misión y visión.

BBVA es una empresa financiera que tiene como uno de sus compromisos principales satisfacer las necesidades de los clientes oportunamente, aportando valor al patrimonio de los accionistas sin dejar de pensar en el progreso de la sociedad.

Este banco está comprometido con ofrecer las mejores soluciones, productos y servicios financieros con responsabilidad y transparencia a todos sus grupos de interés: los clientes, empleados, accionistas, proveedores y la sociedad.

Misión → Dar vida y empuje a la organización en cada uno de los proyectos

Visión → Búsqueda permanente para un mejor futuro para las personas

1.1.10 Valores.

Los valores representativos de BBVA y de la oficina Colseguros son tres:

Integridad: manifestación ética frente a las actuaciones del día a día en las relaciones con los clientes.

Prudencia: cautela al tomar riesgos como entidad financiera que los empleados han de considerar en cada toma de decisión.

Transparencia: disposición para ofrecer con veracidad una información clara dentro de los límites legales.



figura 3. Valores BBVA

Fuente: Banca Responsable principios y valores

1.1.11 Principios.

Son siete principios corporativos que representa al BBVA

1	El cliente como centro del negocio
2	La creación de valor para los accionistas y el resto de los grupos de interés como resultado de la actividad
3	El equipo como artífice de la generación de valor
4	El estilo de gestión como generador de entusiasmo
5	Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar la actividad
6	La innovación como palanca de progreso
7	La responsabilidad social como compromiso con el desarrollo

figura 4. Principios del banco BBVA

1.1.12. Estructura organizativa.

Tabla 2 Estructura Organizativa Oficina Colseguros BBVA

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA OFICINA COLSEGUROS	
Comercial	Operativa
Gerente Oficina	Servicio operativo atención al cliente
Gestores Comerciales (2)	Auxiliar integral de servicios (Ais) (5)
Ejecutivo de Negocio	Ais Plantilla Dinámica (2)

Fuente: autoría propia

1.1.13 Planificación estratégica.

La planeación estratégica en la oficina Colseguros BBVA se realiza mensual, trimestral y anualmente; ya que se lleva un control operativo diario para cumplir con los objetivos paso a paso. Es una planeación estratégica con resultados para sus grupos de interés que busca posicionar al banco y la oficina como una de las mejores opciones para sus clientes.

A partir de la matriz DOFA se pueden definir los factores, internos y externos, que dispone la oficina para lograr y superar sus metas, cumpliendo sus propósitos a través de diferentes alternativas estratégicas.

1.1.14 Matriz DOFA



Figura 5. DOFA

Fuente: autoría propia

2. Justificación

Este trabajo se realizó con el fin de buscar las mejoras continuas que ayuden a la oficina Colseguros BBVA a ir creciendo por medio de la vinculación de nueva cliente claves, a ir superándose cada día más ante sus metas y objetivos. El diseño de gestión de calidad propuesto logrará que la organización alcance sus metas y, con el tiempo, que se ejecuten al 100%; que sus logros sean representación del esfuerzo, dedicación e innovación de sus funcionarios; y que esta experiencia sea replicada por otras oficinas del BBVA.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión de calidad en el banco BBVA oficina Colseguros, de la zona oriental, que mejore sus índices de recomendación neta (IReNe).

3.1.1 Objetivos específicos

1. Describir el índice de recomendación neta (IReNe) de la oficina Colseguros BBVA.
2. Identificar la percepción de los clientes de la oficina Colseguros BBVA frente al servicio prestado.
3. Analizar la organización a partir de un modelo de excelencia que permita conocer a la oficina Colseguros BBVA.
4. Diseñar una herramienta para la recolección de información de los clientes, externos e internos, sobre la percepción de calidad en los servicios prestados por la oficina Colseguros BBVA.
5. Analizar la situación actual de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la oficina Colseguros BBVA.
6. Definir un modelo de innovación que le permita sobresalir a la oficina Colseguros entre sus pares del BBVA.
7. Elaborar estrategias de responsabilidad social empresarial para la oficina Colseguros BBVA.
8. Realizar planes de auditoría y seguimiento para la oficina Colseguros BBVA.
9. Definir estrategias de calidad que permitan la mejora continua de la oficina Colseguros BBVA.

4. Marcos de referencia

Aquí se definen los conceptos que se utilizaron en la argumentación de la propuesta de un sistema de gestión de calidad en el banco BBVA oficina Colseguros. Pues, “los marcos de referencia se deben entender como condiciones necesarias bajo las cuales debe operar el proyecto” (Ángel, 2008, p, 82). En este sentido, el presente proyecto involucra las siguientes partes:

4.1 Marco teórico

El marco teórico se refiere a los antecedentes y consideraciones teóricas del tema de investigación; por ello, este relaciona todas las ideas procedimientos y teorías que ayudan al investigador a culminar su actividad (Ángel, 2008, ppp. 69-71). Por ello “el marco teórico nos ayuda a precisar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas” (Tamayo, 1991, p. 72). Las cuales, para el caso de la presente investigación, se discriminan como sigue.

4.1.1 Bases teóricas.

El principal referente teórico para esta investigación son las normas de cualificación, entendidas como un modelo, patrón, ejemplo y/o criterio a seguir. Por lo cual, una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional o nacional. Lo que para el caso de esta investigación se recoge en la Norma ISO; las cuales son normas orientadoras en la cualificación de la gestión de las empresas en cada uno de sus procesos. De forma que las compañías que logran su reconocimiento adquieren aceptación nacional e internacional.

4.1.1.1 Familias ISO.

En el marco del sistema de gestión de la calidad las normas ISO se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 3 Familias ISO

Sistema de gestión de calidad por sectores	
ISO 9001	→ Todos los sectores
ISO ts 16919	→ Automoción
ISO/iec 15504	→ Calidad de software
ISO/iec 17025	→ Laboratorios de ensayo
ISO/iec 20000	→ Calidad de servicios de la tecnología de la información

Fuente: autoría propia



figura 6 Familia de Normas ISO 9000

Fuente: gestión de producción industrial familia ISO

4.1.1.2 Normas ISO.

Las normas ISO son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo. Hasta el momento ISO ha publicado alrededor de 19.500 normas internacionales que se pueden obtener de la página oficial de ISO.

El objetivo perseguido por las normas ISO es asegurar que los productos y/o servicios alcanzan la calidad deseada. Para las organizaciones son instrumentos que permiten minimizar

los costos, ya que hacen posible la reducción de errores y sobre todo favorecen el incremento de la productividad.

Los estándares internacionales ISO son clave para acceder a mercados nacionales e internacionales y de este modo, estandarizar el comercio en todos los países favoreciendo a los propios organismos públicos.

Para la sociedad, las normas ISO también son importantes. Existen más de 19.500 normas que ayudan a casi todos los aspectos del día a día de una persona, como aquellas destinadas a garantizar la seguridad vial o la seguridad de los juguetes. Si un producto y/o servicio cumple con alguna de estas normativas, la sociedad puede estar segura que son fiables y que cuentan con la calidad exigida a nivel mundial.

Durante la elaboración de cualquiera de estas normas, ISO considera que es de gran importancia que los consumidores de estos servicios y/o productos finales formen parte de los comités de expertos responsables de dicha elaboración.

En los negocios, los estándares ISO hacen posible que se:

- Reduzca los costos: permiten una optimización de las operaciones.
 - Incremente la satisfacción del cliente: colaboran a mejorar la calidad de los productos y/o servicios cumpliendo con las exigencias de los usuarios.
 - Abra el acceso a nuevos mercados: reducen las barreras al comercio internacional.
 - Incremente la cuota de comercio: aportan una ventaja competitiva.
- (ISOTools, 2017)

4.1.2 Objetivos de calidad.

BBVA establece objetivos de calidad para cada una de las funciones correspondientes a sus procesos; lo cual, le permite llevar un sistema de gestión de calidad más amable para con los trabajadores y los clientes. Los objetivos son medibles afines con las políticas de calidad, acertados con los productos y los servicios a disposición y totalmente aplicables.

Para el BBVA la calidad se representa en una comunicación transparente, clara y respetuosa (TCR); se hace énfasis en lo primordial: el cliente y en ofrecerle un banco a la mano. Así, se

espera que la experiencia del cliente en la visita a sus oficinas satisfaga sus más altas perspectivas y requerimientos respecto de los productos ofertados.

4.1.3 Principios de la gestión de calidad.

Tabla 4 Principios de la gestión de Calidad.

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
Enfoque al Cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y uno de sus pilares debe ser la satisfacción de la necesidades actuales y futuras logrando satisfacer sus expectativas
Liderazgo	Liderar cada procesos, cada decisión e ideas permitirá crear un ambiente laboral de logros y alcance de objetivos
Participación del personal.	El trabajo en equipo construye base fuertes y un despliegue de habilidades para el alcance de los objetivos.
Enfoque Basado en Procesos.	Manejar eficientemente cada uno de los recursos y crear actividades que permitan el desarrollo efectivo de los procesos.
Enfoque del Sistema para la gestión.	Gestionar y entender los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficiencia y eficacia de la organización hacia sus objetivos.
Mejora Continua.	Una organización es un objeto permanente de mejora, de lograr su objetivo y crear nuevos.
Enfoque basado en Hechos para la toma de decisiones.	Los datos y la información son primordiales para la toma de decisión de una organización.
Relaciones Mutuamente beneficiosas con el proveedor.	Relacionarnos con quienes pueden complementar nuestro servicio agrega valor a la organización.

Fuente: autoría propia

4.1.4 Ventajas y diferencias de las Normas ISO 9001: 2008 y la versión 2015

La norma ISO 9001:2015 presenta un enfoque preventivo mediante la realización de un Análisis de Riesgos y Oportunidades, lo que hace que desaparezcan las acciones preventivas.

4.1.4.1 Mejorar el enfoque de los procesos.

Incluye un nuevo requisito llamado “Contexto de la organización”, en el que se solicita que las empresas determinan los problemas externos e internos, que son relevantes para su propósito y la dirección estratégica y que afectan su capacidad para conseguir los resultados más deseados de su Sistema de Gestión de la Calidad.

Se debe incluir el concepto de partes interesadas. La norma ISO 9001:2015 define dicho concepto como las personas u empresas que puede afectar, verse afectadas por, o perciben a sí mismos a ser afectados por una decisión o actividad de su empresa, por ejemplo, los proveedores, los usuarios finales, etc. La ISO 9001:2008 solo se enfocaba en el cliente.

Existe un mayor enfoque en la planificación. Que las empresas realicen una planificación estratégica es un requisito implícito.

Establecer el contenido de todas las normas que se encuentran relacionadas con los diferentes Sistemas de Gestión. En el Anexo SL se establece el contenido que debe contener de forma obligatoria para cualquier norma de los Sistemas de Gestión; este contenido se puede encontrar en la propia norma ISO 9001:2015.

Existe un mayor rendimiento para controlar todos los procesos, los productos y los servicios que se proporcionan por organizaciones externas.

Existen grandes requisitos para los objetivos de calidad y el seguimiento que se debe realizar para cumplirlos, como ejemplo la ISO 9001:2015 pide que los objetivos de calidad deban ser relevantes a la conformidad de los bienes y los servicios, además de la satisfacción del cliente.

Desarrollar los bienes y servicios, por lo que se sustituye lo que se llamaba el diseño y el desarrollo.

Se introduce el punto 9 “Evaluación del desempeño”, en el que se incluyen todos los aspectos para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad como puede ser el análisis de riesgos y oportunidades, además de la satisfacción del cliente, el análisis y la evaluación de los datos, auditorías internas y la revisión por la dirección.

Controlar la documentación, es decir, que se necesita contar con un procedimiento para poder controlarla se ofrece libertad a la empresa para definir como se documentará su sistema de Gestión. Ya no se requiere contar con un Manual de Calidad como requisito obligatorio. (Grupo Albe Consultoria, 16 de Agosto de 2017)

4.2 Marco conceptual

Advirtiendo que “todo investigador trabaja una serie de conceptos, fundamentales para el desarrollo y concepción del objeto de investigación” (Ángel, 2008, p. 78); y que dichos conceptos deben ser especificados de forma concreta, en la siguiente figura se definen los alcances conceptuales referidos a la Norma ISO 9001: 2015:

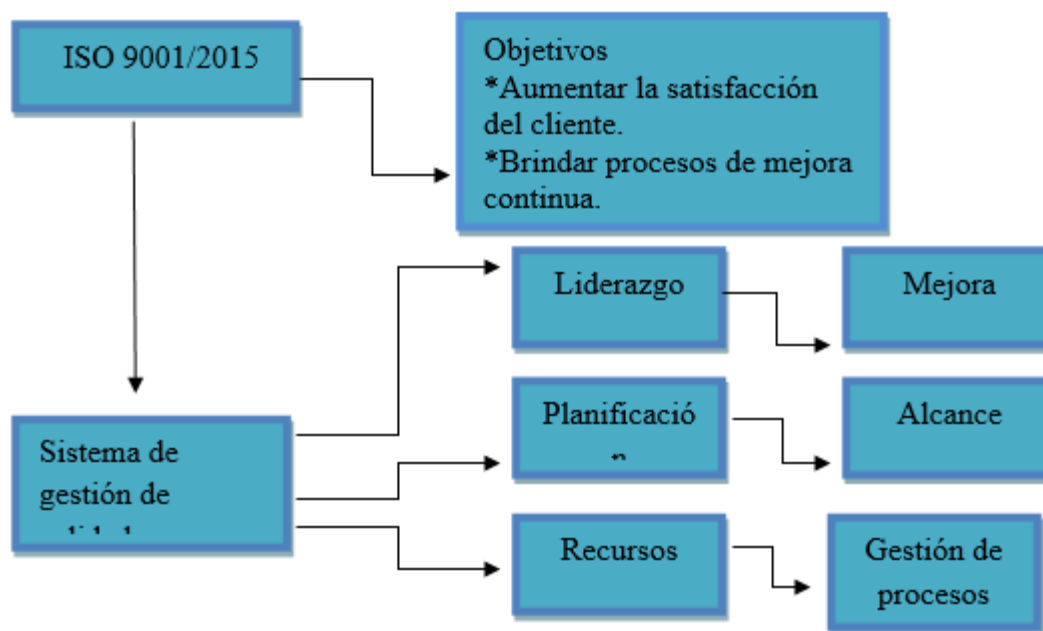


figura 7 Marco conceptual

Fuente: autoría propia

4.3 Marco metodológico

El marco metodológico revisa cada uno de los procesos que se van a llevar a cabo en la investigación, analiza cada paso que se debe seguir para dar solución al problema de investigación y permite verificar la viabilidad de cada herramienta que se tiene pensado emplear para dar solución al problema.

En ese sentido, el marco metodológico de la presente investigación se discrimina así:

4.3.1 Tipo de investigación.

La investigación se basa en la propuesta de un sistema de gestión de calidad basado en la normativa de la ISO 9001 para el banco BBVA oficina Colseguros. Se procura mejorar la atención brindada a los clientes desde su ingreso a hold bancario, pasando por el momento en que es atendido por los funcionarios, hasta cuando finaliza su experiencia en la oficina.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación es realizada mediante un trabajo de campo, en el ambiente natural del día a día en la oficina Colseguros, con la presencia de los funcionarios y clientes. Los cuales, en últimas, brindan la principal fuente de datos para analizar.

4.3.2. Hipótesis.

En el diseño de un sistema de gestión de calidad que ayude a la sucursal BBVA Colseguros a mejorar en los procesos de organización para ser más competitivos, frente a sus similares de la zona, manteniendo y mejorando el índice de recomendación neta, ha de tenerse como base la norma ISO 9001: 20015. Ya que su implementación permitirá a la oficina aumentar su IReNe, maximizar la fidelización de los clientes y minimizar la fuga de los mismos.

4.3.3. Tamaño población o muestra.

Ya que por población se entiende el total de los individuos que poseen una característica común, en un lugar o momento determinado, y que una muestra es una parte representativa del total o subconjunto de los individuos de una población; para los fines de esta investigación la población se delimita de la siguiente manera:

Población Universo: Clientes y funcionarios de la sucursal BBVA Colseguros (calle 17 N9 -20 de la ciudad de Bogotá D.C.)

Muestra con la que se va a trabajar: trabajadores comerciales y operativos de la sucursal y 22 clientes que visiten la oficina en el transcurso del mes.

Tabla 5. Delimitación de la Población.

COMERCIAL	
Gerente	1
Gestor jurídicos	1

Gestor de particulares	2
OPERATIVO	
Soac	1
Cajero principal	1
Ais	3
Ais plantillas dinámicas	2
CLIENTES	
Muestra de clientes	2
	2

Fuente: autoría propia

4.3.4 Instrumento de recolección de información.

La recopilación de datos se llevó a través de encuestas de satisfacción y calidad; las cuales fueron aplicadas por vía telefónica o por correo electrónico. El cliente contesta una encuesta de percepción respecto de su visita a la sucursal. La recolección es encomendada al área de calidad, directamente en dirección general, y se realiza por medio de cinco preguntas que permiten al banco y a la sucursal conocer sus debilidades respecto de lo que no se está haciendo o cuáles son los factores que ponen en evidencia una mala experiencia en la visita del cliente. El resultado de reunir estos datos permite generar un conocimiento o encontrar posibles causas que estén generando el malestar en la organización.

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta a 22 personas que tienen su portafolio con el BBVA y que han asistido presencialmente a la sucursal en el transcurso del mes; a partir de los resultados de las encuestas, y del consentimiento del cliente, la sucursal conoce el verbatim del momento, identifica el error y los defectos, así como las virtudes, de la experiencia del cliente en la oficina, con el objetivo de tomar las acciones correctivas necesarias.

4.3.5. Cronograma de Actividades.

La planeación del tiempo y la agenda de realización del proyecto se realizaron desde la sucursal BBVA Colseguros especificando una matriz donde constan los diferentes momentos del trabajo, el diseño de los instrumentos de recolección de datos y el trabajo de campo, así:

Implementación en la organización e informe																					
Realizo: Danna Rivera						Aprobó: Carlos Fucha															

Fuente: autoría propia

5. Neuromarketing

El neuromarketing es un estudio del cerebro de manera multidisciplinar. Este tipo de estudio permite, con apoyo de la psicología, entender el funcionamiento mental; cómo el cerebro produce la conducta, cómo guarda la información y cómo recuerda las formas y los agentes que pueden afectarlo durante el proceso de toma de decisiones referidas al mercado (Perdigones, 6 de febrero de 2017); lo cual permite llegar a predecir la conducta del consumidor. Herramienta esta que, para el diseño de un sistema de gestión de calidad, requiere de las siguientes caracterizaciones.

5.1 Descripción perfil del cliente externo

En desarrollo de un estudio desde el neuromarketing se requiere, para el caso de esta caracterización, dos descriptores. Pues, el cliente de los servicios del banco BBVA Colombia debe ser una persona comprometida con sus objetivos, con capacidad de endeudamiento y manera para devolver la cantidad prestada, así como los intereses que se establezcan previamente. Un cliente que disponga de una fuente regular de ingresos que le permita responder con una cuota mensual; aunque también se tiene en cuenta el número de titulares que solicitan un crédito, ya que se pueden unir la(s) fuente(s) de ingresos para generar mayor garantía de pago; y con un comportamiento financiero o historia crediticia idónea, establecida a través de su desempeño respecto de compromisos puntuales, anteriores o presentes, sobre líneas telefónicas, tarjetas de crédito o préstamos.

5.1.1 Perfil demográfico.

El primer descriptor, el del perfil demográfico, permite describir al consumidor en función a sus características físicas, sociales y económicas como la edad, sexo, clase social, ingresos o educación, entre otras. En tal sentido, los clientes del BBVA son de todas las edades, ya que los productos que se manejan para los más jóvenes son intermediados por sus padres desde su primer mes de vida hasta los 18 años; además se ofertan productos especiales a partir del inicio de vida financiera que permiten obtener algunos de estos, como las tarjetas crédito de buró 0 para clientes que hasta ahora estén empezando a trabajar desde los 18 años. Así como para pensionados que se vinculan a cuentas pensionales con edades desde los 50 a los 80 años.

En resumen, los clientes BBVA se caracterizan:

Tabla 7. Descripción Clientes BBVA.

Característica	Descripción
Rango de Edad:	1 mes de vida a los 80 años Los clientes se componen desde niños jóvenes adultos y personas de la tercera edad.
Sexo:	femenino y masculino
Nacionalidad:	colombianos o extranjeros residentes
Nivel Socio Económico:	mayor a un SMMLV

Fuente: autoría propia

5.1.2 Perfil psicográfico.

El segundo descriptor se refiere a la personalidad o el perfil conductual del cliente o sus creencias que, si bien es cierto que para la organización es importante conocer, no son factores tenidos en cuenta; ya que, para el BBVA y su sucursal Colseguros, los factores más importantes a la hora de vincular a un cliente con uno de sus productos son: la posibilidad real de cumplir con la cuotas de pago de un crédito, la percepción del cliente respecto del crédito (si es un cliente natural de alto riesgo), la fiabilidad del cliente (si es persona jurídica que por su razón social no es referente para un crédito de alto valor) y, por último, y más importante, los valores que caracterizan a cada cliente. Pues esto permite brindarle(s) nuevos productos o aumentar sus cupos.


5.2 Descripción perfil del cliente interno

Los clientes internos de la oficina Colseguros BBVA son los líderes: el gerente y el Soac operativo, quienes están encargados de los cumplimientos mensuales, trimestrales y anuales de cada oficina; su rango de edad difiere entre los 30 a 55 años, el sexo es femenino o masculino; en la mayoría de casos son profesionales con especialización y/o maestría. A nivel bancario, son clientes internos: los accionistas, el presidente, vicepresidente y los gerentes territoriales; de géneros masculino y femenino, de edades entre los 40 a 60 años, de distintas nacionalidades y con ingresos que rondan entre los 4 a 6 SMLMV.

5.3 Herramienta de recolección de la información

La oficina BBVA Colseguros busca medir el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio prestado y responde a las solicitudes, tanto externas como internas, aplicando la siguiente herramienta:

Tabla 8. Herramienta de recolección de la información

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.								
	ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE BBVA								
CODIGO: MI.SAC.ES.01	VERSION:1	PAGINA 1 DE 1				APROBACION 01/01/2017			
A continuación marque con una x en la numeración del uno al 10, siendo 1 para nada satisfecho y 10 total mente satisfecho con el servicio prestado en la oficina BBVA COLSEGUROS									
1) ¿calificación total ante el servicio recibido por nuestro asesor en la oficina COLSEGUROS?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) ¿nuestro asesor lo recibió con el saludo corporativo y se despidió con amabilidad?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) ¿Qué le pareció el tiempo de espera en el hold bancario para ser atendido por uno de nuestros funcionarios?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) ¿fue solucionada la necesidad con la que llego a la oficina BBVA COLSEGUROS?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) ¿recomendaría a la oficina a un familiar o una persona cercana?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) ¿Tiene alguna observación, queja, reclamo, sugerencia?									

Fuente: autoría propia.

La encuesta va dirigida a clientes BBVA, ya sean naturales, jurídicos o de banca personal, que visitan la oficina en el transcurso de un mes. Para el caso de este estudio, se realizaron 22 encuestas que permitieron conocer la calidad del servicio ofertados en la oficina, así como el grado de satisfacción de sus clientes. Lo que, a su vez, permitió tomar las acciones correctivas necesarias a los hallazgos.

6. Excelencia directiva

Además del recurso del neuromarketing, la oficina BBVA Colseguros cuenta para el diseño de un sistema de gestión de calidad con un modelo de excelencia estandarizado descrito a continuación.

6.1 Descripción del Modelo EFQM

El modelo de excelencia adoptado en la oficina BBVA Colseguros es un modelo europeo, no normativo, que sugiere la autoevaluación detallada de todo el sistema de gestión de calidad y que ayuda a las organizaciones a conocerse a sí mismas. Siguiendo el paso a paso de los criterios del modelo, teniendo planes de mejora basados en la consecución sobre proyectos y metas a alcanzar, que han de revisarse periódicamente, se busca aprender y mejorar en las operaciones de la organización. Las evidencias han de mostrar tendencias positivas comparables con los resultados de la organización con el fin de abarcar todas las variables existentes, mitigar los riesgos y resaltar las mejoras e innovaciones en todos los procesos.



figura 8 Esquema Modelo EFQM

Fuente: EFQM

6.2 Criterios EFQM

El modelo EFQM plantea 9 criterios a tener en cuenta para una valoración estratégica y un conocimiento adecuado de la organización, así:

1. Liderazgo: los líderes desarrollan y facilitan la concepción y la visión de la organización para alcanzar el éxito a largo plazo, mediante acciones y comportamientos adecuados, con el fin de adecuar y asegurar el sistema de gestión que se desarrolla e implementa.

- Desarrollo misión, visión valores
- Desarrollo y mejora continua del sistema
- Participación del líder con clientes, compañeros y representantes
- Cultura de excelencia en la organización
- Cambios en la organización implantados por los líderes.

2. Política y Estrategia: la organización implementa la misión y visión, junto con políticas planes objetivos y procesos relevantes, enfocándose en todos los grupos que interactúan en ella.

- Necesidades y expectativas de los interactuantes.
- Medición, rendimiento, investigación aprendizaje, creatividad de la información generada.
- Desarrollo de la política y estrategia
- Divulgación de la política y estrategia a través de esquemas.

3. Personas: el recurso humano desarrolla el potencial individual o grupal con el fin de un bien común.

- Planificar maximizar o mejorar el recurso humano.
- Optimizar la capacidad y análisis de las personas
 - Asignación de responsabilidades.
 - Diálogos entre el recurso humano.
- Reconocimientos a las personas de la organización.

4. Recursos y Alianzas: la gestión de la organización, tanto interna como externa, frente a alianzas estratégicas.

- Gestión alianza externa
- Gestión Financiera
- Gestión propiedad planta y equipo, materias primas.
- Gestión de la Tecnología
- Gestión de la información y conocimiento.

5. Procesos: el objetivo es mejorar los procesos en la organización generando mayor valor a los clientes y otros interactuantes.

- Diseño de procesos
- Mejoras en procesos basados en la innovación.

- Desarrollo de productos basados en los requerimientos del cliente.
 - Producción distribución y servicio de la cadena de servicios.
 - Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.
6. Resultados en los clientes: logros que consigue la organización con los clientes.
- Toma de medidas de la opinión de los clientes.
 - Indicadores de Rendimiento, supervisa el rendimiento y perfección de los procedimientos.
7. Resultado en las personas: logros que consigue la organización en relación con las personas que la integran.
8. Resultados en la Sociedad: logros que consigue en la sociedad.
- Medidas de perfección, de la sociedad que la integran
 - Indicadores de Rendimiento, supervisa el rendimiento y perfección de los procedimientos en las personas que la integran.
9. Resultados Clave: logros que alcanza relacionado directamente con el rendimiento planificado.
- Resultados claves planificados al rendimiento de la organización, referentes a económicos o financieros medibles con indicadores que arrojan resultados para analizar el rendimiento.

6.3 Diagnóstico EFQM oficina Colseguros BBVA

Teniendo en cuenta los criterios del modelo EFQM, su desarrollo en la oficina Colseguros del grupo BBVA se puede caracterizar de la siguiente forma:

Tabla 9. Diagnóstico EFQM.

AGENTES FACILITADORES (LO QUE HACEMOS Y COMO LO HACEMOS)	
CRITERIOS EFQM	RECONOCIMIENTO DEL MODELO EN EL BBVA OFICINA COLSEGUROS
Liderazgo	*Existen líderes sectorizados a nivel global BBVA, con el fin de controlar todos los ámbitos de servicios del grupo, los cuales están altamente comprometidos en la organización generando ideas y creando directrices para informar a sus colaboradores.

	<p>En los subcriterios que plantea el modelo EFQM, La organización cuenta con misión global y visión estructura y sectorizada dependiendo el país, en las oficinas se encuentra el líder comercial responsable de los resultados y metas establecidos para cada oficina quienes se encargan de que exista un buena atención a los clientes y colaboradores, para que los procesos sean retroalimentados y activar procesos de mejora y cultura en las organizaciones y que los cambios estructurados desde las altas gerencias sean adaptados sin trastornos a la actividad diaria de la oficina.</p> <p>* Sugerencia: se debe brindar más capacitación a los líderes del proceso para que se refuercen todas las actividades y servicios que presta el BBVA, y ello se refleje en una buena percepción de los usuarios.</p>
Personas	<p>*La organización cuenta con gran capital humano, quienes se encuentran altamente capacitados académicamente para transmitir sus logros y conocimientos en cada proceso que desempeñan. La organización, a través de la Intranet, promueve y plantea diferentes niveles de capacitación personal y motivacional, con el fin de generar una cultura y ambiente óptimo de trabajo.</p> <p>* Sugerencia: se deben promover encuentros sectorizados del personal para que el capital humano genere un ambiente de armonía, interacción, deporte, diálogo e información. Dichas actividades, en el marco de la organización, promueven la calidad humana y el ambiente cultural de buen trato a los clientes.</p>
CRITERIOS EFQM	RECONOCIMIENTO DEL MODELO EN EL BBVA OFICINA COLSEGUROS
Estrategia	<p>*Como se mencionó con anterioridad, la misión y visión se encuentran ya constituidas, así como la política, planes y procesos dentro de la organización.</p> <p>*Sugerencia: han de implementarse procesos de información y</p>

	<p>retroalimentación de las políticas, planes y procesos de la organización a las personas que ingresan a la misma. Esta estrategia, de divulgación busca erradicar el conocimiento voz a voz que, en muchos casos, genera equívocos. Es de vital importancia que los interactuantes del proceso tengan claro donde obtener la información, formatos y procedimientos y de demás. El fin es optimizar los recursos y, de ser posible, hacer partícipes proactivos s a los interactuantes del proceso.</p>
Alianzas y Recursos	<p>*La organización cuenta con gran capital o inversión de origen extranjero. Su participación en la organización no sólo beneficia su liquidez, pues el conocimiento del mercado internacional ha sido aplicado en el país, de la mano con la experiencia (información financiera, activos y tecnología) que se tenía de este nicho tomada del Banco Gran ahorrar, en el momento de la fusión o cierre total de esta razón social.</p> <p>* Sugerencia: se requiere tomar como alianza o direccionador de la normatividad financiera interna, las directrices del banco de la República, uno de los principales entes reguladores con los que se cuenta generación de recursos adicionales.</p>
Procesos, Productos y Servicios	<p>*La organización cuenta con diagramas e instructivos de todos los procesos y procedimientos de la organización, lo que brinda seguridad en la información de todos los interactuantes del proceso y genera buenas expectativas a los clientes de un ambiente sano y culturalmente muy organizados.</p> <p>*Sugerencia: se recomienda hacer una encuesta indagatoria de la satisfacción de los clientes, con el fin de conocer más a fondo las necesidades de los mismos y así tomar las medidas de retroalimentación y mejoramiento continuo para su beneficio y el de la organización.</p>

RESULTADOS (LO QUE VAMOS A CONSEGUIR)	
Resultados en las personas	<p>*Hoy el BBVA brinda calidad y seguridad a los interactuantes de la información o del servicio prestado; lo que genera una conciencia, tanto en las partes externas como internas involucradas, del alcance de lo proyectado para la organización.</p> <p>Se estima que el instrumento de esta edición, el ítem denominado meta, debe ser corto para garantizar la estabilidad y armonía a nuestros clientes y beneficios en la organización, directamente proporcionales a la buena relación con ellos.</p>
Resultados en los clientes	<p>*En la actualidad la oficina Colseguros BBVA es pionera en el logro de las metas financieras entre sus pares, otras oficinas BBVA de la zona oriental; teniendo en cuenta la retroalimentación de los resultados que arrojan los instrumentos de medición que se aplican, dependiendo el proceso y el cliente.</p> <p>El objetivo es supervisar o monitorear, semanalmente, la opinión de los clientes; teniendo en cuenta la prestación de un servicio de alta calidad. Además, se propone ajustar un poco más el tema de marketing y publicidad a nivel oficina cumpliendo con los lineamientos del grupo.</p>
Resultados en la Sociedad	<p>*Se sugiere levantar información más detallada referente al tipo de población con la cual se interactúa a diario; teniendo en cuenta aspectos como el comportamiento de la competencia, la movilidad o estacionalidad de los clientes, el tipo de productos solicitados, etc. Con dicha información medible se podrán llevar a cabo los ajustes, retroalimentación y documentación de todos los comportamientos de la oferta bancaria en la oficina.</p>
Resultado clave	<p>*En la actualidad la oficina se ha encargado, a lo largo del semestre, de ajustar financieramente lo presupuestado con los gastos de la oficina. Tanto así que se ha logrado minimizar gastos sacando</p>

	<p>provecho respecto a los resultados del semestre anterior.</p> <p>El objetivo es llegar a un punto de equilibrio en que lo presupuestado sea lo directamente gastado. El fin es tener planeaciones exactas y que no existan sobrantes que le impidan a la empresa tener una rentabilidad dudosa o un stock de bienes innecesario en ese periodo.</p>
--	--

7. Diseño y gestión de procesos

7.1 Mapa de procesos

En este momento del proyecto se agruparon las actividades que interactúan durante los diferentes procesos, así:

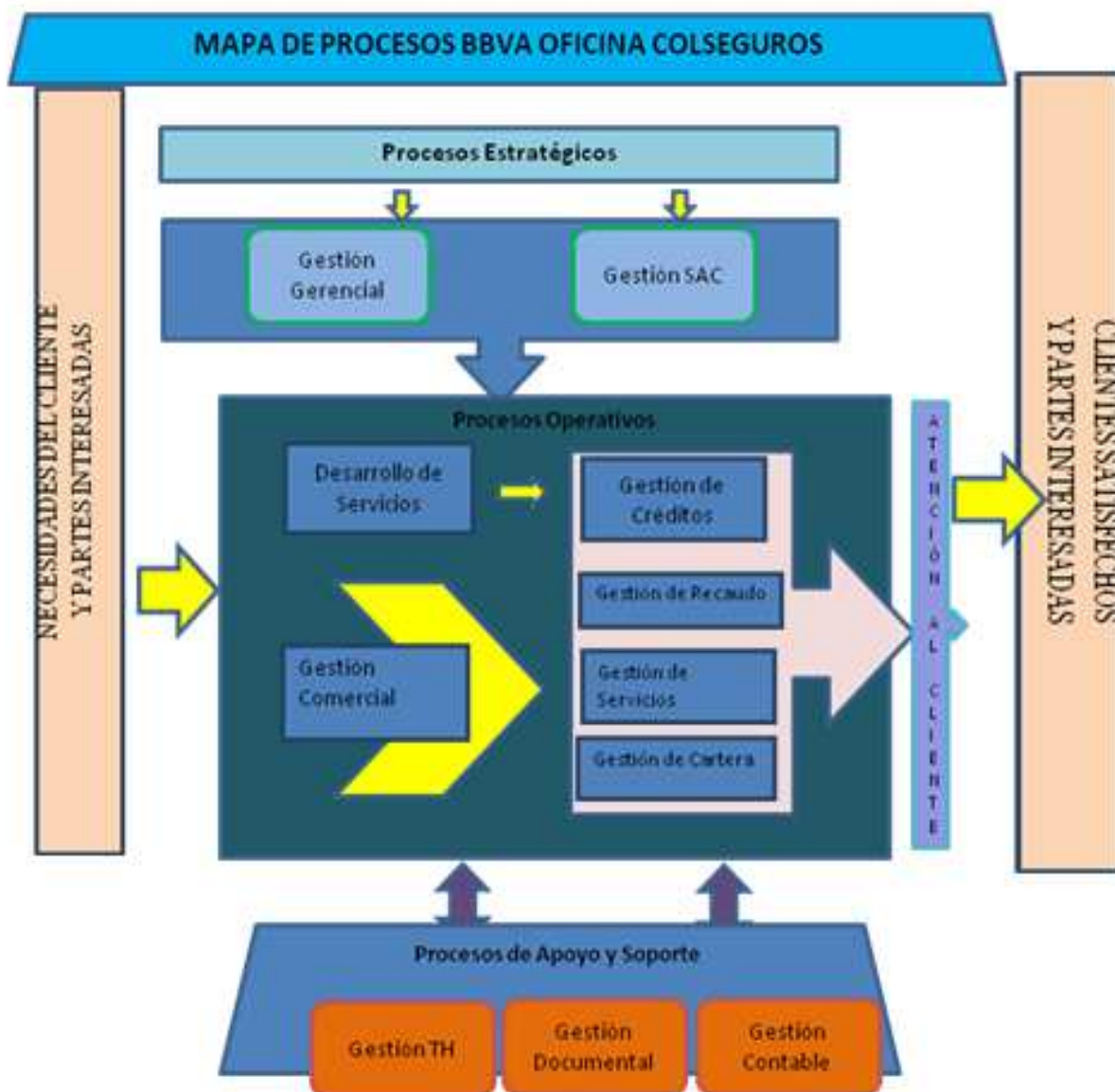


Figura 9. Mapa de procesos

Fuente: autoría Propia

7.1.1 Descripción de cada uno de los procesos.

Estratégicos: Son aquellos que relacionan a las directivas en cuanto a la planificación, estrategias y políticas para el buen desarrollo de la oficina.

Misionales: Son aquellos que permiten cumplir la misión y la visión del BBVA.

Apoyo: Brindan soporte suministrando los servicios, documentación y herramientas necesarias para el mejor desempeño de los procesos misionales.

Medición: Procesos que se utilizan para medir y recopilar los datos del insumo, y ayudan a un análisis del desempeño.

Es importante mencionar que una organización requiere de una perspectiva global, que se pueda evidenciar a través de una visión estructurada en los procesos, si pretende una gestión adecuada, sólida y con un direccionamiento estratégico efectivo.


7.2 Caracterización de los procesos

El objetivo es reconocer y evidenciar cinco (5) procesos de la organización BBVA oficina Colseguros, para dar a conocer lo implícito en cada uno de ellos. Dichos procesos, con su respectiva caracterización, son

1. Gestión gerencial (Hace parte de un proceso Estratégico)
2. Gestión servicio al cliente, (Hace parte de un proceso misional)
3. Gestión de Recaudo, (Hace parte de un proceso misional)
4. Gestión de Cartera, (Hace parte de un proceso misional)
5. Gestión Documental (Hace parte de un proceso misional)

7.2.1 Caracterización del proceso gestión gerencial.

Tabla 10. Caracterización del proceso gestión gerencial.


	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA CONLOMBIA		
	S.A.		
CARACTERIZACION DE PROCESOS			
CODIGO: SGC.FR.CP.01	VERSION 1	PAG 1 DE 1	ACTUALIZACION 01/01/2017
PROCESO: GESTION GERENCIAL NIVEL: ESTRATEGICO			
Objetivo:	Diseñar y gestionar estrategias para cumplir las metas de la		

	organización, estas relacionadas con la misión y la visión de esta, encaminadas a un cumplimiento generado por las altas directivas.		
Alcance:	Inicia:	Fórmula estrategias para un óptimo cumplimiento de metas	
	Termina:	Mejorar las estrategias y su respectivo cumplimiento.	
	Aplicabilidad:	Oficina Colseguros	
Líder del Proceso	Nivel Nacional:	Altas Directivas Banco	
	Nivel Local:	Director Oficina	
PROVEEDOR	ENTRADA	PRODUCTO / SALIDA	USUARIO
PLANEAR			
Diseño de estrategias para el cumplimiento de metas en la oficina	-Planes de cumplimiento. -Estrategias de verificación.	Aumento en el consumo de los productos generados por el banco.	Clientes oficina y nuevos.
HACER			
-Cumplimiento de metas por productos. -Innovación y propuestas para una mejor salida de los productos. -Manejo de indicadores para un seguimiento oportuno de las metas. -Interacción con los clientes de mayor prospección para el	-Llevar una estadística por cada uno de los productos. Generación de ideas y propuestas para presentar a directivos. -Este se realiza por generación de informes semanales para directivas -Búsqueda e interacción con los clientes dando la mejor oportunidad para la	-Ofrecer de mejor manera su portafolio. -Información directivos. -Ofrecer alternativas de salida de productos.	-Clientes oficina y nuevos.

manejo de cuentas.	adquisición de los productos.		
VERIFICAR			
Generación de los informes vs. Estadísticas de cumplimiento.	Aplicación de herramientas y validación de cumplimiento.	Directivas	Alta Dirección
ACTUAR			
Cumplimiento de metas con respecto a la segmentación de productos.	Plan de auditorías y PQR.	Planes de mejora.	Clientes y Directivas
Elaborado por: Carlos Joya Auditor Auxiliar 2		Revisado por: William Montenegro Gerente oficina Colseguros	

Fuente: autoría propia

7.2.2 Caracterización del proceso gestión SAC.


	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA CONLOMBIA S.A.		
	CARACTERIZACION DE PROCESOS		
CODIGO: SGC.FR.CP.01	VERSION 1	PAG 1 DE 1	ACTUALIZACION 01/01/2017
PROCESO: GESTION SAC		NIVEL: MISIONAL	
Objetivo:	Promover un servicio de excelencia dirigido al cliente interno y externo.		
Alcance:	Inicia:	Fórmula estrategias para un óptimo cumplimiento con el servicio esperado.	
	Termina:	Aplicabilidad de estrategias para una satisfacción al cliente.	

	Aplicabilidad:	Oficina Colseguros		
Líder del Proceso:	Nivel Nacional:	Altas Directivas Banco		
	Nivel Local:	Director Back Office		
PROVEEDOR	ENTRADA	PRODUCTO / SALIDA	USUARIO	
PLANEAR				
Generación de estrategias para un excelente servicio hacia el cliente interno y externo.	-Estrategias de calidad. -Verificación cumplimiento.	Mejora en el servicio prestado al servicio al cliente interno y externo.	Clientes interno y externo.	
HACER				
- Realizar accesibilidad para los clientes ante los diferentes asesores. -Generación de propuestas para una mejor salida de los productos utilizando el recurso humano. -Manejo de indicadores para un seguimiento oportuno de las metas. -Interacción con los clientes para generar un proceso de feedback frente al servicio.	-Llevar una estadística por cada uno de los productos. -Generación de ideas y propuestas para presentar a directivos. -Este se realiza por generación de informes semanales para directivas -Búsqueda e interacción con los clientes realizando retroalimentación frente al servicio.	-Ofrecer calidad en el servicio prestado.	-Cliente interno y externo	
VERIFICAR				
Validación de servicio prestado al cliente interno y externo.	Validación de los tiempos de respuesta a los clientes.	Director Back Office	Alta Dirección	

ACTUAR			
Cumplimiento de los procesos generados para una mejora en el servicio.	PQR y feedback.	Planes de mejora.	Cliente interno y externo.
Elaborado por: Carlos Joya Auditor Auxiliar 2		Revisado por: William Montenegro Gerente oficina Colseguros	

7.2.3 Caracterización del proceso gestión recaudo.

Tabla 11. Caracterización del proceso gestión recaudo


	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA CONLOMBIA S.A.		
	CARACTERIZACION DE PROCESOS		
CODIGO: SGC.FR.CP.01	VERSION 1	PAG 1 DE 1	ACTUALIZACION 01/01/2017
PROCESO: GESTION RECAUDONIVEL: MISIONAL			
Objetivo:	Promover la mejora en el recaudo de dinero, pagares entro otros títulos valores.		
Alcance:	Inicia:	Fórmula estrategias para un óptimo cumplimiento y el aumento de recaudo en la oficina.	
	Termina:	Aplicabilidad de estrategias para un aumento en el recaudo oficina.	
	Aplicabilidad:	Oficina Colseguros	
Líder del Proceso:	Nivel Nacional:	Altas Directivas Banco	
	Nivel Local:	Director Back Office	
PROVEEDOR	ENTRADA	PRODUCTO /	USUA

		SALIDA	RIO
PLANEAR			
Promover estrategias para el aumento de recaudo en lo referente a dinero y títulos valores.	Estrategias que sean aplicadas para un aumento en el recaudo.	Aumento en la cantidad de recaudos, esto llevando a un incremento en los activos de la oficina.	Clientes externos y directivas.
HACER			
<ul style="list-style-type: none"> -Generación de procesos para el aumento del recaudo. -Direccionamiento a un mejor servicio en la recolección de títulos valores. -Manejo de indicadores para un seguimiento oportuno de las metas. -Interacción con los clientes para generar un proceso de feedback frente al servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeación para la mejora en el tiempo de recaudo. -Estrategias de recolección, garantizando el aumento en documentos con valor comercial -Este se realiza por generación de informes semanales para directivas -Búsqueda e interacción con los clientes realizando retroalimentación frente al servicio y mejoras apropiadas. 	Mejora en el servicio, apelando a la agilidad para el recaudo en la oficina.	Clientes externos y directivas
VERIFICAR			
Generación de estrategias, las cuales ayuden al aumento en el recaudo vs meta de la oficina	Validación en el incremento de activos en la oficina con respecto a dinero y títulos valores.	Director Back Office	Alta Dirección
ACTUAR			

Aumento en la movilidad de cajas, recolección de dinero y títulos valores.	Aplicación de estrategias de mejora.	Planes de mejora.	Cliente externo Y directivas.
Elaborado por: Carlos Joya Auditor Auxiliar 2		Revisado por: William Montenegro Gerente oficina Colseguros	

7.2.4 Caracterización del proceso gestión cartera.

Tabla 12. Caracterización del proceso de gestión cartera.

		BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA CONLOMBIA S.A.		
CARACTERIZACION DE PROCESOS				
CODIGO: SGC.FR.CP.01	VERSION 1	PAG 1 DE 1	ACTUALIZACION 01/01/2017	
PROCESO: GESTION CARTERA NIVEL: MISIONAL				
Objetivo:	Aplicación de procesos para mejorar la cultura de pago de los clientes pertenecientes a la oficina.			
Alcance:	Inicia:	Fórmula estrategias para mejorar el recaudo de cartera dependiendo del tiempo en mora.		
	Termina:	Aplicabilidad de estrategias para un aumento en el recaudo cartera oficina.		
	Aplicabilidad:	Oficina Colseguros		
Líder del Proceso:	Nivel Nacional:	Altas Directivas Banco		
	Nivel Local:	Director Back Office		
PROVEEDOR		ENTRADA		PRODUCTO / SALIDA
				USUARIO


PLANEAR			
Promover estrategias para el aumento de recaudo de cartera y la disminución en el tiempo de mora.	Estrategias que sean aplicadas para un aumento en el recaudo.	Aumento en la cantidad de recaudos, disminuyendo la cartera morosa.	Cliente interno, externo y directivas.
HACER			
-Generación de procesos para el aumento del recaudo de la cartera morosa. -Manejo de indicadores para un seguimiento oportuno de las metas en recaudo de cartera.	-Estrategias de recolección, garantizando la disminución de la cartera. Este se realiza por generación de informes semanales para directivas -Búsqueda e interacción con los clientes realizando retroalimentación frente al servicio y mejoras apropiadas.	Mejorar los tiempos de recolección de cartera y disminución de esta.	Cliente interno y externo y directivas
VERIFICAR			
Generación de estrategias, las cuales ayuden al aumento en el recaudo cartera vs meta de la oficina y así disminuir el proceso.	Validación en la disminución de la cartera en la oficina con respecto a las metas del banco.	Director Back Office	Alta Dirección
ACTUAR			
Aplicación de planes de mejora para la disminución de los diferentes tipos de cartera obedeciendo al tiempo de	Aplicación de estrategias de mejora.	Planes de mejora.	Cliente interno, externa y directivas.

recuperación vs tiempo de morosidad.			
Elaborado por: Carlos Joya Auditor Auxiliar 2	Revisado por: William Montenegro Gerente oficina Colseguros		

Fuente: autoría propia

7.2.5 Caracterización del proceso gestión documental.

Tabla 13. Caracterización del proceso gestión documental.

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA CONLOMBIA S.A.		
	CARACTERIZACION DE PROCESOS		
CODIGO: SGC.FR.CP.01	VERSION 1	PAG 1 DE 1	ACTUALIZACION 01/01/2017
PROCESO: GESTION DOCUMENTAL NIVEL: MISIONAL			
Objetivo:	Verificación de documentos y su respectivo gestiona miento para la utilización de estos para el apoyo de la operación.		
Alcance:	Inicia:	Verificación Documental	
	Termina:	Apoyo para utilizar documentos en la operación o requerimiento solicitado.	
	Aplicabilidad:	Oficina Colseguros	
Líder del Proceso	Nivel Nacional:	Altas Directivas Banco	
	Nivel Local:	Director Back Office	
PROVEEDOR		ENTRADA	PRODUCTO / SALIDA
PLANEAR			
Verificación de plan para la mejora en la recepción de	Estrategias que sean aplicadas la optimización	Mejora en la recolección de	Cliente interno y administrativa

documentos y cumplimiento de requerimientos.	documental	documentos.	oficina.
HACER			
<p>-Planeación para la recolección de documentos.</p> <p>-Colaboración en la respuesta de requerimientos a los diferentes entes gubernamentales y departamentos del banco.</p> <p>-Manejo de un archivo óptimo para poder generar de una forma eficiente, la búsqueda de documentos dentro de las herramientas indicadas.</p>	<p>-Estrategias de recolección documental.</p> <p>-Disponibilidad de los documentos, para todo proceso adicional en solicitud.</p> <p>-Disminuir los tiempos de búsqueda para archivos en sus diferentes clasificaciones (Activo y Muerto)</p>	<p>-Mejorar en la recepción documental y tiempos para la utilización de documentos.</p>	<p>-Cliente interno y administrativa oficina.</p>
VERIFICAR			
Mantenimiento de un archivo al día con sus clasificaciones.	Generación de un informe sobre documentación diaria recibida.	Director Back Office	Cliente interno y administrativa oficina.
ACTUAR			
Aplicación de planes de mejora la recolección y digitalización documental.	Aplicación de estrategias de mejora.	Planes de mejora.	Cliente interno, externa y directivas.
Elaborado por: Carlos Joya Auditor Auxiliar 2		Revisado por: William Montenegro Gerente oficina Colseguros	

Fuente: autoría propia

8. Calidad competitividad e innovación

En busca del crecimiento de los productos ofrecidos por el banco, la oficina Colseguros centra su atención en su activo primordial: los clientes externos e internos. El objetivo deseado es el cumplimiento de las metas, enfocándose en los ejes de competitividad y el servicio generado hacia los clientes externos, y el posicionamiento de la oficina (BBVA Colseguros) como una de las más fuertes del banco.



figura 10. Ejes de la Competitividad

Fuente: autoría propia

La oficina tiene una ventaja competitiva tomando como eje la innovación; pues tiene una alta probabilidad, dadas las condiciones de formación de su recurso humano, de tener una mayor participación en el mercado. Ya que la diferenciación de los productos ofertados a los clientes, ha contado con la respectiva experiencia y aprendizaje de los colaboradores.

En ese sentido, se puede indicar que la competitividad, entendida como la capacidad de mantener ventajas comparativas que permiten alcanzar una posición dentro del entorno de un organismo, para la oficina Colseguros BBVA se indica por medio de la medición y cumplimiento

de las metas establecidas. En el entendido que, como ha señalado la Organización de los Estados Americanos,

[...] En su definición, innovación supone un cambio o una mejora a la idea original, proceso, producto o servicio. Su meta es producir cambios positivos, que usualmente se traducen a un incremento al valor para la sociedad. La innovación que genera mayor productividad es un recurso fundamental para incrementar la competitividad de empresas y la prosperidad en una economía. (05 de septiembre de 2017)

8.1 Modelos de Innovación BBVA

El término de innovación abierta (también llamado *open innovation*) se atribuye a Henry Chesbrough ([link isexternal](#)), director ejecutivo del Centro de *Open Innovation* ([link isexternal](#)) de la Universidad de Berkeley, quien en su libro de 2003 -llamado precisamente así- esboza las características de dicho modelo.

El modelo generado por el banco BBVA, basado en la idea de *open innovation*, busca estar presente e informado de lo que sucede dentro y fuera de la organización, teniendo en cuenta como claves principales: la apertura, la colaboración y la búsqueda de creatividad.

La apuesta del BBVA es que sus clientes tengan acceso mucho más fácil y seguro a sus productos por medio de los últimos avances en tecnología y las diferentes plataformas a utilizar; a lo que se suma, también, la preocupación por una atención física amable y oportuna, tratando siempre de mejorar su experiencia en la red de oficinas. Esto se busca mediante la implementación de un sistema de segmentación y diferenciación en los servicios; el cual ayuda en la disminución del tiempo de espera para poder ser atendido por los asesores o directivas de la oficina.

Además, en la oficina se ha invertido en la compra de contadoras de dinero y recicladores de efectivo. Lo que ha ayudado a reducir el tiempo en caja, ofreciendo agilidad en el servicio de recaudo, en un estimado de un 15%. Así mismo, en lo concerniente a la parte interna del banco, se estudia la creación de Fábricas masivas de Crédito para agilizar los tiempos de estudio y aprobación de estos, por parte de la oficina, a la mitad del tiempo estándar.

8.2 Modelo canvas

Con este modelo se busca analizar de manera integral la oficina como un todo para poder direccionar a esta de la mejor manera. De ahí que esta herramienta se haya convertido en parte esencial de la innovación estratégica.

8.2.1 En qué consiste el modelo canvas.

De acuerdo con Elena Cirugeda el modelo ayuda a estructurar el método para obtener mayores ingresos en una empresa desde nueve elementos especificados así:

1. Segmento de clientes: como consecuencia de que los clientes son la base principal de todo modelo de negocio, debemos de definir a que segmento nos vamos a dirigir. Esto es, debemos de conocer, sus gustos, preferencias y necesidades. O lo que es lo mismo conocer el nicho de mercado y oportunidades de nuestro negocio.

2. Propuesta de valor: es lo que nos hace diferentes al resto. Este valor viene dado por la capacidad de nuestros productos radica a la hora de dar una respuesta a las necesidades del mercado y en la solución con los productos o servicios de nuestra empresa. En definitiva, diseñar la razón por la que los clientes nos comprarán.

3. Relación con el cliente: una vez diseñados las dos partes anteriores, nos toca saber cómo relacionarlas. Y es aquí, donde cobra especial importancia los servicios de nuestro negocio. Un buen diseño de esta relacionases nos permitirá tener buena imagen y prestigio.

4. Canal de distribución, comunicación y de la estrategia publicitaria: Una cuestión a tener en cuenta es la de cómo entregar la propuesta de valor a nuestro cliente, y a través de qué canales interactuar con ellos.

5. Ingresos: son varios los aspectos a fijar en este apartado. Sin embargo, uno que se tiene poco en cuenta es definir el momento de su recibo. ¿Antes o después del pago a nuestros proveedores? En definitiva, debemos de hallar una estructura de ingresos sólida, que amortice nuestra propuesta de valor.

6. Actividades clave: ¿Qué actividades vamos a desarrollar? Este es, debemos de diseñar las actividades que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas.

7. Recursos clave: ¿de qué recursos vamos a disponer? El uso de estos deberá de definirse en consonancia con los objetivos a corto o largo plazo.

8. Socios clave: el otro aspecto del mercado en el que vamos a trabajar son los socios con los que nos vamos a aliar. Estos nos permitirán alcanzar el éxito potenciando nuestra propuesta de valor, dándonos mayor solidez y reforzando la eficacia de nuestro modelo de negocio.

9. Estructura de costes: con el objetivo de aprovechar al máximo los beneficios, en el menor tiempo posible, y con unos costes mínimos. La fórmula radica en el máximo valor a los clientes al mínimo coste.

En otras palabras, el modelo Canvas consiste en definir los diferentes aspectos de un negocio a partir de nuestra propuesta de valor. Pues esta tiene que llegar a una serie de clientes específicos, gracias a una serie de canales. Pero al mismo tiempo se debe relacionar nuestra propuesta con las actividades y recursos, además de los socios clave con los que se va a trabajar. Y, por último, y no menos importante, también hay que tener en cuenta la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio. (29 de abril de 2015)

8.2.2 Ventajas del modelo canvas.

Siguiendo a Elena Cirugeda el modelo Canvas trata de aprender muy rápido sobre el mercado, en un corto tiempo y con el mínimo coste; ya que sus principales ventajas son:

- Simplicidad de interpretación: La distribución organizada de los 9 elementos permite dicha simplicidad.
- Enfoque integral y sistémico: La interpretación de todos los elementos hace más visible cualquier posible incoherencia.
- Cambios y repercusiones: El análisis de cada alternativa nos permite tantear la viabilidad de cambios
- Cualquier tamaño, cualquier actividad: es un modelo aplicable a todo tipo de negocio, con independencia de su objeto y de su cifra de negocio.

- Sinergia y trabajo en equipo, La simplicidad del método: facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo.

- Análisis estratégico en una hoja. Poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos.
(29 de abril de 2015)

8.3 Lienzo Aplicado a oficina BBVA Colseguros

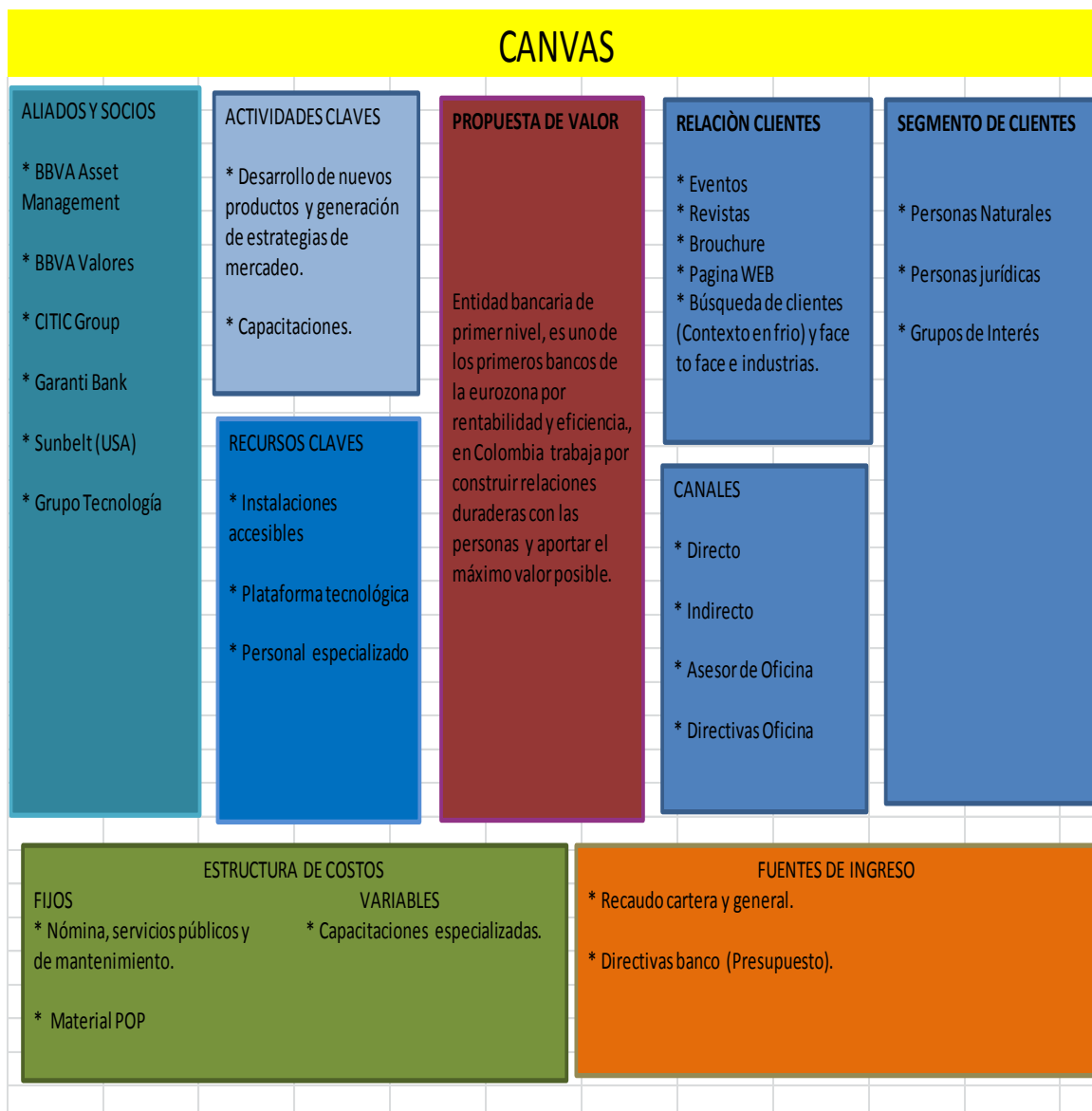


figura 11 . Lienzo Canvas aplicado a la oficina

Fuente: autoría propia

9. Responsabilidad social empresarial

9.1 Contexto normativo

En 1950 nace el primer modelo de gestión basado en la responsabilidad social por el señor HOWARD BOWEN, donde se define que es la obligación de los empresarios para seguir políticas, tomar decisiones o adoptar líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad. (Tamayo, 2008)

En ese sentido, las organizaciones que deseen actuar con responsabilidad deben acogerse a la norma ISO 26000: preceptiva que adquirió su forma en el 2004 y fue publicada en el 2010, y que se puede aplicar en todo tipo de empresa (grande, pequeña o mediana, pública o privada); ya que no es una norma de sistema de gestión y tampoco es certificable, aunque si ofrece una guía para integrar la responsabilidad social a cualquier tipo de organización. Al tiempo que define como responsabilidad de una organización, ante los impactos que sus decisiones o actividades ocasionan en la sociedad y/o en el medio ambiente, el comportamiento ético y transparente que contribuye al desarrollo sostenible de la humanidad en el planeta.

Así las cosas, todas las personas que interactúan en la sociedad y, naturalmente, los personales internos de una oficina son responsables, como la organización misma, en el buen manejo y aplicabilidad de la norma ISO. Más aún, cuando con el transcurrir del tiempo va tomando mayor fuerza e importancia en las empresas aplicar el RSE pues, con la entrada al mercado colombiano de empresas multinacionales, estos proyectos se hacen indispensables para la mejora de la sociedad en general.

En efecto, ya desde 1966 los psicólogos Katz y Kahn llegaron a la conclusión que las organizaciones son un conjunto que se encuentra directamente relacionados con el medio ambiente y sus interactuantes, pues en él se desenvuelven con un solo objetivo: sacar el mejor provecho y beneficio a todas las partes que la integran.

9.2 Contextualización: Siete principios de Responsabilidad social

Como se ha dicho anteriormente, uno de los objetivos de este trabajo es complementar la información y metodología de las buenas prácticas de operación, desde el ámbito social y/o empresarial, fortaleciendo el desarrollo humano. Lo cual ha sido puesto en evidencia con un plan corporativo, encaminado a la sociedad y a los beneficios para los interactuantes del proceso,

diseñado por parte de BBVA para cumplir la norma ISO 26000 enfocándose en siete principios, así:

Tabla 14. Diagnostico Responsabilidad Social Empresarial.

Principios	Contextualización
Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - La norma plantea que las organizaciones deben generar la costumbre de realizar reportes de las actividades realizadas enfocadas en el RSE, donde evidencien los impactos sociales económicos y ambientales partiendo de un plan enfocado a la interacción y mejora de los interactuantes de la compañía. - El grupo BBVA emite un informe anual, con el fin de informar a todos los interactuantes del proceso, tanto un informe financiero como un informe de gobierno corporativo directamente relacionado a un código denominado código de conducta. El cual está estructurado por capítulos referidos a la conducta del cliente, la conducta con los compañeros de trabajo, la conducta con la empresa, la conducta con la sociedad y la aplicación de normas para ordenar las mismas. Dicho código está disponible en la intranet, los correos internos y videos corporativos.
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - La norma indica que es costumbre de una organización ser transparente al momento de realizar acciones que no vulneren la sociedad. - El grupo BBVA se encarga, a través del equipo de recursos humanos, de propiciar la conciencia de efectuar todos los procesos y actuaciones de la forma más transparente posible, encaminándose en el cumplimiento del código de conducta y la satisfacción personal en cada proceso realizado.
Comportamiento ético	<ul style="list-style-type: none"> - La norma ISO considera este ítem como el enrutamiento, en una cultura organizacional, hacia la acción

	<p>con equidad, honestidad e integridad; con el fin de que estos criterios se encierren en un círculo donde la organización y sociedad ruede de una manera veraz y efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El grupo BBVA desarrolla, dentro de su código de conducta, los valores que existen en la compañía con el fin de que cada interactuante brinde verazmente la información requerida y se plantee si está obrando de forma correcta. Mensualmente se hace la retroalimentación de los comportamientos respecto de dicho código. El resultado de este “psicoanálisis” permite que el personal se preocupe por el bien de la sociedad, de las personas y el medio ambiente; lo que le genera un compromiso con la humanidad, desde todos los ámbitos, y un valor agregado a la compañía.
<p>Respeto a los intereses de los stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El objetivo de este ítem es que la organización consolide los intereses de las partes como propios. - La organización vela por un bien común en los intereses que cada parte pueda tener sin desvalorizar cada uno de los interactuantes de la sociedad, aunque es claro que la organización se encamina en maximizar las ganancias de los socios o dueños de la misma, también se encarga de sacar el mejor provecho para cada uno de los interesados.
<p>Respeto al principio de la legalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La norma ISO indica que ninguna persona o ente está por encima de las leyes, no puede actuar fuera de los marcos normativos que existan, dependiendo el sector o su operación, y debe velar por el cumplimiento y legalidad de todas sus actuaciones desde lo dispuesto en la misma norma. - El grupo BBVA tiene diferentes entes reguladores encargados de velar por el cumplimiento de la normatividad y de reportar si en cada consulta o vinculación de un interactuante del proceso se ejerce este principio en cuanto al RSE.

<p>Respeto a la norma internacional de comportamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dispone la norma ISO acatar de forma global la normatividad, encaminándose en el buen comportamiento y el compromiso en los procesos efectuados. - El grupo BBVA cumple de forma global este compromiso, teniendo en cuenta que la su sede principal es de origen español.
<p>Respeto a los derechos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dispone la norma que, como organización, se deben reconocer y respetar los derechos humanos identificando su importancia y universalidad. - El grupo BBVA tiene como pilar fundamental el respeto universal por los pensamientos y derechos de las personas.

Fuente: autoría propia

9.2 Beneficios de la responsabilidad social

A la hora de especificar los beneficios la responsabilidad social, estos se pueden dividir en internos y externos, así:

9.2.1 Beneficios internos.

- Fidelidad y compromiso de los trabajadores.
- Mejora del clima laboral y productividad.
- Mejora de comunicación interna.
- Fomento de cultura corporativa.
- Reducción de costos operacionales.

9.2.2 Beneficios externos.

- Posicionamiento y diferenciación de la marca
- Fidelización del cliente
- Captación de nuevos clientes
- Disminución de conflictos con la sociedad
- Acceso a nuevos segmentos de mercado
- Aumento de la reputación de la organización

9.3 Comprensión de la RSE

El desarrollo de este módulo permite identificar los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la responsabilidad social y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de responsabilidad social, lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones y a la imagen de entorno a esa entidad.

Existen otras metodologías aplicadas por el grupo BBVA, aparte del código de conducta y el gobierno corporativo, dirigidas al ámbito social y de participación y ayuda colectiva ciudadana tales como:

- Bajar el consumo de servicios públicos.
- Reutilizar lo reciclable.
- Mejorar la comunicación con los interactuantes.
- Cualificar los servicios.
- Cualificar la atención a los clientes.
- Brindar oportunidades de relación, promoción y cultura.
- Promover la investigación e innovación para el desarrollo de nuevos y mejores productos.
- Contribuir al apoyo de las instituciones de la comunidad.
- Alentar las relaciones sostenibles y permanentes con grupos y organizaciones claves de la comunidad.
- Promover programas de capacitación con la comunidad.
- Fortalecer el compromiso con la comunidad.

9.4 Desarrollo económico

Se identifica como funcionamiento financiero “clásico”, pero también como la capacidad para contribuir al desarrollo económico en el ámbito de la creación de empresas hacia todos los niveles.

9.4.1 Desarrollo social.

Son las consecuencias sociales de la actividad de la empresa en todos los niveles: los trabajadores (condiciones de trabajo, nivel salarial, etc.), los proveedores, los clientes, las comunidades locales y la sociedad en general, necesidades humanas básicas.

9.4.2 Desarrollo ambiental.

Es la compatibilidad entre la actividad social de la empresa y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas. Incluye un análisis de los impactos del desarrollo social de las empresas y de sus productos en términos de flujos, consumo de recursos difíciles o lentamente renovables, así como en términos de generación de residuos y emisiones.

9.4.3 Desarrollo sostenible.

Se puede caracterizar como el desarrollo habitual de la(s) operación(es) haciendo una conciliación con los recursos naturales y la sociedad, evitando comprometer procesos o beneficios futuros por un mal uso en el presente. Las organizaciones si están implementando un plan de RSE se enfocan en generar un proyecto que contenga y considere un desarrollo sostenible. El BBVA tiene un plan de este tipo y se interesa en darlo a conocer, por los diferentes medios, a toda la organización; recogiendo las sugerencias que se le puedan hacer al mismo para estudiarlas y aplicarlas, si es del caso, según el código de conducta organizacional.


10. Verificación estratégica de la calidad

10.1 Diagnóstico inicial del banco BBVA oficina Colseguros

Basados en la norma ISO 9001:2015 se realizó un estudio que ayuda a validar la situación actual con respecto a los requerimientos de la misma y a verificar si estos se encuentran satisfechos cabalidad o si, por el contrario, se encuentra algún tipo de deficiencia para que esta pueda ser corregida de la mejor manera.

En tal sentido, se procedió a realizar una lista de chequeo para identificar, con respecto a la norma, el estado de la Oficina Colseguros BBVA.

Tabla 15. Diagnóstico inicial del banco BBVA oficina Colseguros.

		BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.				
LISTA DE CHEQUEO ISO 9001 - 2015						
CODIGO SGC.LCH.01		VERSION 1	PAG 1 DE 1 APROBACION		01/01/2017	
Oficina Auditar: Colseguros			Alcance: Auditoria de Procesos			
ITEM	NUM.	REQUISITO	CUM PLE	CUMPL E	N/A	OBSERVACIONES
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO						
4 .1	4.1 .1	¿La oficina tiene en cuenta el SGC, el cual le ayudara a validar las variables internas y externas que le puedan afectar?	X			Si cuenta con un sistema de gestión de calidad.
	4.1 .2	¿La oficina cuenta con algún directivo o personal para la revisión periódica del SGC?		X		No se ha designado personal para esta actividad.

COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS						
	4.2 .1	¿La oficina cuenta con los mecanismos de seguimiento y revisión periódica del SGC?	X			Falta mejora en los mecanismos.
4 .2	4.2 .2	¿La oficina supervisa, determina las necesidades del SGC y las expectativas de las partes interesadas para su propósito?		X		No se encuentra ningún tipo de supervisión.
ITEM	NUM.	REQUISITO	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONES
DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD						
4 .3	4.3 .1	¿La oficina determino los alcances internos y externos SGC, incluyendo todas las variables que este implica?		X		Hasta el momento se está realizando una validación sobre el alcance del SGC.
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SUS PROCESOS						
4 .4	4.4 .1	¿Se tiene implementado el SGC y este contiene los parámetros establecidos como responsabilidad, procedimientos, medidas de control e indicadores par un óptimo desempeño?		X		Por el momento se está realizando estudio de implementación.
5	LIDERAZGO					
LIDERAZGO Y COMPROMISO						
5 .1	5.1 .1	¿La dirección ha tomado la decisión de implementar de un SGC, dando a conocer los	X			Se ha planteado un SGC y se están estudian los

		parámetros establecidos por cada una de las áreas involucradas?				parámetros.
POLITICAS						
5	5.2 .1	¿La política de calidad está encaminada a los procesos establecidos?	X			Se estableció según los procesos establecidos.
	5.2 .2	¿Se tiene la posibilidad para la aplicación por parte de las áreas interesadas?	X			Se realiza comunicado para cada una de las áreas.
ROLES RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN						
5	5.3 .1	¿Se tiene definido los roles para y responsabilidades de cada uno de los niveles implicados del SGC?	X			Ya se realizó una definición de roles.
	5.3 .2	¿El SGC se encuentra ligado a los procesos del negocio promoviendo una conciencia del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en el riesgo?	X			
	5.3 .3	¿Se ha comunicado las responsabilidades y autoridades para un funcionamiento eficaz del SGC?	X			Las directivas se encuentran implicadas en la aplicación del SGC.
6	PLANIFICACION					
ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES						
6	6.1 .1	¿Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios frente a los riesgos y oportunidades en el SGC?	X			Se está estableciendo según los hallazgos y respectiva aprobación de las directivas.

ITEM	NUM.	REQUISITO	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONES
OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS						
6.2.	6.2.1.	¿Se han establecido objetivos de calidad a todas las funciones, niveles y procesos?	X			
6.3.	6.3.1.	¿Se ha determinado la necesidad de un SGC y realizar los cambios estipulados al momento de su implementación?	X			
7	SOPORTE					
RECURSOS						
7.1.	7.1.1.	¿La organización ha proporcionado los recursos necesarios para implementación, mantenimiento y mejora en SGC? (Personal, Infraestructura y Medio ambiental)	X			Se tiene la iniciativa por arte de la oficina de ofrecer los recursos.
COMPETENCIA						
7.2.	7.2.1.	¿Se ha determinado los recursos necesarios para garantizar el seguimiento valido en la conformidad de los servicios y productos?	X			
	7.2.2.	¿Han determinado como las personas pueden adoptar y adquirir las competencias necesarias para el cumplimiento del SGC?	X			Se realizarán las respectivas retroalimentaciones.
TOMA DE CONCIENCIA						
7	7.3	¿Existe algún tipo de				Se está

.3.	.1	metodología que nos indique si los trabajadores conocen la política y los objetivos de calidad y las implicaciones que esto tiene?		X		implementando.
COMUNICACIÓN						
7	7.4	¿Se tiene definido algún procedimiento para las comunicaciones internas y externas del procedimiento del SGC?	X			Se utilizarán los mecanismos internos.
.4	.1					
INFORMACIÓN DOCUMENTADA						
7	7.5	¿Se tiene soporte de la información?		X		
.5	.1					
8	OPERACIÓN					
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DOCUMENTAL						
	8.1	¿Se implementan y se tienen los controles necesarios para cumplir los requisitos de los servicios establecidos?		X		Ya se realizó una planificación para su respectivo cumplimiento.
8	8.1	¿La implementación es adecuada a los procesos de la organización?		X		
.1	.2					
	8.1	¿Se toman las medidas necesarias para mitigar los efectos adversos y los cambios no previstos?	X			Estas se estudian dentro de la planificación.
.3						
ITEM	NUM.	REQUISITO	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONES
REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS						
8	8.2	¿Se obtiene información y la respectiva retroalimentación de los clientes respecto de los productos y	X			
.2	.1					

		servicios aplicando las respectivas acciones de contingencia?				
DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS						
8.3	8.3.1.	¿Existe un proceso para comunicar y revisar con los clientes la información de los productos y servicios?		X		No se cuentan con mecanismo de evaluación por parte del cliente.
CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE						
8.4	8.4.1.	¿Se tienen los controles para poder diseñar servicios y productos, cumpliendo con los requisitos apropiados a la norma?		X		
	8.4.2.	¿Se tienen y se aplican los criterios de evaluación para los proveedores externos?	X			Se realiza proceso de retroalimentación con los proveedores externos.
PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO						
8.5	8.5.1	¿Se implementa la provisión del servicio bajo condiciones controladas?		X		
	8.5.2	¿Se controla el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados?		X		Se implementa gracias a la aplicación del SGC.
	8.5.3	¿Se tiene el personal y la infraestructura adecuada para la operación de los procesos?		X		
	8.5.4	¿La oficina cuenta con los procesos de medición para identificar la salida de servicios y	X			Se tienen los mecanismos para poder seguir las metas.

		productos?				
	8.5 .5	¿La oficina cuida la participación de los clientes en la organización?	X			Se siguen unas metas, las cuales son medidas por la organización.
LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS						
	8.6 .1	¿La oficina cuenta con los métodos apropiados para la planificación e identificación de los productos y servicios durante la generación?			X	
	8.6 .2	¿Existe la evidencia en el momento de la aceptación de los productos y servicio, donde se confirme el cumplimiento de los criterios indicados al cliente?	X			Se manejan la documentación para tener las evidencias.
ITEM	NUM.	REQUISITO	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONES
CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES						
8 .7	8.7 .1	¿La oficina asegura que las salidas no conformes se identifiquen, se controlen y así tomando las acciones adecuadas para evitar la no conformidad?	X			Se cuenta con un SGC y se realiza validación de acciones.
9	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN						
9 .1	9.1 .1	¿La oficina determina los métodos de seguimiento, medición y análisis para establecer que los resultados obtenidos en los	X			

		procesos validos?				
	9.1 .2.	¿Se evalúa el SGC?	X			En espera de la aplicación.
	9.1 .3.	¿Se documenta la información y se evidencian los resultados?	X			
AUDITORIA INTERNA						
9 .2	9.2 .1	¿Se cuenta con un programa de auditoría interna del SGC?		X		
REVISION POR LA DIRECCION						
9 .3	9.3 .1.	¿Se determinan las oportunidades y necesidades de mejora?		X		
1 0	MEJORA					
GENERALIDADES						
1 0.1	10. 1.1	¿La oficina determina las acciones de mejora e implementa las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente?	X			En espera de la implementación.
NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA						
1 0.2	10. 2.1	¿Cuenta con el proceso adecuado para cumplir y poder generar alternativas (Acciones Correctivas) ante las no conformidades?		X		En espera de la implementación.
MEJORA CONTINUA						
1 0.3	10. 3.1	¿Se consideran los resultados de la evolución por parte de la dirección para determinar si hay oportunidades de mejora y		X		En espera de la implementación.

	necesidades frente al SGC?			
Dana Rivera	Hasbleidi Albadan	Carlos Joya		
Firma de la Ejecución:	Firma Revisión:	Firma Aprobación:		

Fuente: autoría propia.

Seguida de la lista de chequeo se planteó la siguiente gráfica con el fin de identificar resumidamente el estado de calidad de la organización y el diagnóstico de la misma:

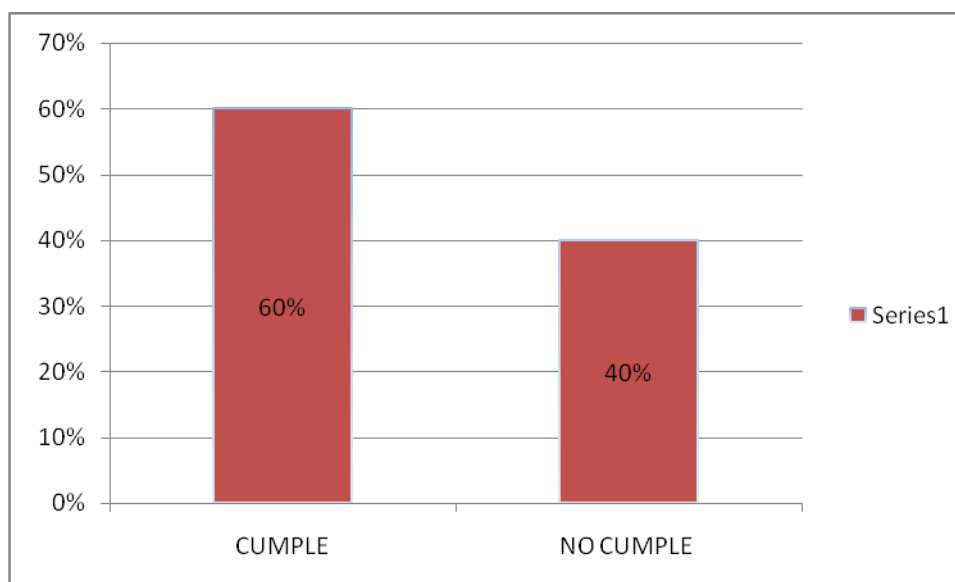


figura 12. Cumplimiento ISO 9001:2015

Fuente: autoría propia


Tabla 16. Cumplimiento ISO 9001:2015

CUMPLE	60%
NO CUMPLE	40%

Como se observa, los resultados demuestran que la oficina Colseguros BBVA cumple la mayoría de los requisitos de la norma, aunque se tienen que realizar mejoras en algunos requerimientos de la misma., según lo observa el siguiente procedimiento de auditoria.

10.2 Procedimiento de auditoria

Tabla 17. Procedimiento de auditoria

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.		
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA		
CODIGO: SGC.PRO.01	VERSION 1	PAG 1 DE 1 APROBACIÓN	01/01/2017
Objetivo:	Basados en la metodología de aplicación de auditorías por parte del banco BBVA, se realizará un proceso para poder mejorar en los puntos de falencia y poder estar acorde a lo que estipula la organización para cada uno de sus puntos y requerimientos de la norma.		
Alcance:	Procedimiento aplicable a los procesos de la Oficia BBVA Colseguros.		
Documentos Referencia:	NTC 9001; 2015		
Responsables:	Directivos Oficina y Personas encargas por parte del Auditorio Interno.		
Parámetros:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los directivos de la oficina pueden estar a cargo o escoger las personas que deben estar al tanto de la revisión y seguimiento del programa de auditorías. ▪ Los directivos del banco BBVA puede tomar la decisión de encargar una persona capacitada para realizar el seguimiento al proceso de auditoría. 		
Estructura del procedimiento de Auditoria			
Elaborar el programa de Auditoria: Anualmente se programan las auditorias, para todos los procesos de la compañía, realizando el análisis necesario de la auditoria anterior, identificando requisitos legales e internos dando la importancia necesaria y cumplimiento de objetivos a los fines comerciales e internos de mejora del banco.			


<p>Programa de Auditorías: En el momento en que sea aprobado el proceso de auditoría se asignan los auditores responsables para dar cumplimiento del mismo.</p>
<p>Competencias del equipo Auditor: Los auditores deben estar debidamente calificados como auditores en la entidad quien realice la verificación, conocimientos, educación, formación y habilidades necesarias para generar o dictaminar nuestros procesos.</p>
<p>Planificación de la Auditoria: La persona o personas seleccionadas para el proceso de auditoría interna deben tener presente los tiempos estipulados (Calendario de Auditorias) este es un punto de gran importancia, debido a que se sabrá en qué momento serán auditados cada uno de los procesos.</p>
<p>Comunicación del plan de auditoría: Una vez realizado el plan de auditoría se debe informar a cada uno de los jefes de proceso el momento que se va a realizar esta, podemos indicar que este punto que depende la colaboración entre las dos partes. Se debe dar información como mínimo 8 días antes de realizar la auditoria.</p>
<p>Reunión de apertura: En este punto se busca es dar a conocer al grupo auditores, metodología a seguir, horario, se informan los conductos oficiales entre el equipo auditado y el auditor, se observará la disponibilidad de los recursos e instalaciones entre otros puntos posteriores a seguir.</p>
<p>Ejecución del plan de auditoría: Siguiendo el plan de auditoría, el auditor podrá recolectas las evidencias de diferentes formas, entre las que encontramos revisión de registros, haciendo análisis de los datos extraídos en el proceso, en la observación directa del funcionamiento, hablando con los propios empleados o tomando nota del cumplimiento de las listas de chequeo.</p>
<p>Reunión del equipo auditor: Al finalizar la auditoria se reúne el equipo con el objetivo de dar un reporte al auditor líder y generar un balance de acuerdo a los hallazgos encontrados, y generar reportes de las no conformidades junto con el dictamen final</p>
<p>Reunión de cierre: Se convocarán a las mismas personas que estuvieron en la reunión de apertura, donde se les informara los hallazgos encontrados y así informar las oportunidades de mejora, se entregara informe de NO conformidades a los directivos de la oficina, a su vez se informara a todos los participantes y se indicaran las acciones correctivas a seguir.</p>
<p>Se realiza un informe sobre la Auditoría Interna, el cual contiene los aspectos y oportunidades de mejora, las no conformidades y la conclusión general obtenida de la auditoria, este se entregará a los directivos de la oficina para que pueda ser socializado con la gerencia del banco.</p>
<p>Evaluación de auditores: El responsable del proceso de calidad y los auditados realizaran una</p>

evaluación de desempeño la cual debe socializarse para poder generar la respectiva retroalimentación a cada uno de los implicados en esta.		
DANNA RIVERA Firma de quien realiza	HASLBLEIDI ALBADAN Firma de quien revisa	CARLOS JOYA Firma de quien aprueba

Fuente: autoría propia

10.3 Acta de apertura o cierre de auditoria


Tabla 18. Acta de apertura o cierre de auditoria

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.		
	APERTURA O CIERRE DE AUDITORIA		
CODIGO: SGC.FR.APC.01	VERSION 1	PAG 1 DE 1 APROBACION	01/01/2017
Reunión de:	Apertura		
Fecha:	DD_01_MM_10_AA_17		
Hora Inicio:	08:00 Horas		
Reunión de:	Cierre		
Fecha:	DD_30_MM_11_AA_17		
Hora Finalización:	17:00 Horas		
Procesos Auditado:	Gestión de Servicio al cliente y Cartera		
Lugar:	Oficina BBVA Colseguros		
Reunión de Apertura: se presenta el equipo auditor, se hace lectura del plan de auditoría, especificando objetivo, alcance, proceso a auditar, recursos necesarios, y el método a utilizar para el proceso de entrevista con los auditados.			
Reunión de Cierre: Se hace lectura y entrega del informe de auditoría, especificando hallazgos, acciones correctivas o de mejora, se firma el informe y acta de reunión de apertura y cierre, se			

diligencia la evaluación del auditor por parte de la alta gerencia y se da por terminada la auditoria				
N o.	Apellidos y Nombres	Cargo	Firma Apertura	Firma Cierre
1	Leidy Pava	Asesor Cartera		
2	Leidy Pava	Auxiliar Cobranza		
3	Carlos Lugo	Asesor de Caja		
4	Graciela Garay	Asesor de Caja		
5	John Gualter Alturo	Auxiliar Express SAC		
6	Daniela Forero	Auxiliar Servicio		
7				
8				
9				
10				
Observaciones:				
<p style="text-align: center;"> Danna Moreno Mireya Rivera Hasbleidi Albadan </p> <p style="text-align: center;"> _____ _____ _____ </p> <p style="text-align: center;"> Firma auxiliar 2 Firma auxiliar 1 Firma Auditor Líder </p>				

10.4 Programa de auditoria

Tabla 19. Programa de auditoria


	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.
	PROGRAMA DE AUDITORIA

CODIGO: SGC.PRO.01		VERSION 1	PAG 1 DE 1 APROBACION	01/01/2017
Fecha de Elaboración:		DD_10_MM_07_AA_17		
Objetivo:		Realizar el proceso de verificación de SGC, bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015, identificando la eficiencia y la eficacia en cada uno de los procesos a auditar para la oficina BBVA Colseguros.		
Alcance:		Esta se encuentra dirigida a cinco procesos estratégicos entre los cuales se encuentra misional y de soporte.		
Recursos Necesarios:		Portátil cada Auditor, Internet, formatos, Actas, lápiz, esfero.		
Auditor:		Equipo Auditor		
PROCESO	AUDITADO	FECHA AUDITORIA	DOCUMENTOS	
Gerencia General	Directivas Oficina	01 agosto	Políticas de Calidad, procesos, procedimientos, manual de funciones, Norma ISO 9001:2015, indicadores, Informe Anterior.	
Gestión de Recaudo	Director Back Office y Cajeros	01 septiembre	Históricos de recaudo, procesos, procedimientos, manual de funciones, Norma ISO 9001:2015, Indicadores, Informe Anterior.	
Gestión Cartera	Director Back Office	01 octubre	Históricos de cobranza, procesos, procedimientos, manual de funciones, Norma ISO 9001:2015, Indicadores, Informe Anterior.	
Gestión SAC	Director Oficina, Asesores y Cajeros	01 noviembre	Encuestas PQR, procesos, procedimientos, manual de funciones, Norma ISO 9001:2015, Indicadores, Informe Anterior.	

Gestión Documental	Director Back Office y aprendiz	01 diciembre	Proceso de Digitación, tomas de tiempos y clasificación de los documentos, demás procesos, procedimientos, manual de funciones, Norma ISO 9001:2015, Indicadores, Informe Anterior.
Documentos referencia: NTC 9001;2015			
Observaciones: Ninguna			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Danna Moreno		Mireya Rivera	José Pérez
Auditor Auxiliar 2		Auditor Auxiliar 1	Auditor Líder

10.5 Plan de auditoria:

10.5.1 Plan de Auditoria para el proceso de servicio al cliente.

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.		
	PLAN DE AUDITORIA		
CODIGO: SGC.PRO.01	VERSION 1	PAG 1 DE 1 APROBACION	01/01/2017
Fecha de Elaboración:	DD <u>01</u> MM <u>11</u> AA <u>17</u>		
Procesos a Auditar:	Gestión SAC		
Objetivo:	Realizar proceso de verificación de SGC bajo los requisitos de la		


	norma ISO 9001; 2015, identificando la eficiencia y la eficacia en cada uno de los procesos a auditar para la oficina BBVA Colseguros.
Alcance:	Revisar el proceso y procedimiento de servicio al cliente con el fin de maximizar tiempo mejorar el servicio e identificar las oportunidades de mejora.
Actividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de la documentación. 2. Preparación de las actividades de auditoría. 3. plan de auditoria 4. Preparación, aprobación y distribución del informe. 5. Seguimiento auditoria.
Criterios de Auditoria:	Revisión de los procesos conforme a la Norma ISO 9001; 2015
Tipo de Auditoria:	Interna
Método:	Entrevista y revisión en el sitio del proceso.
Nombres Auditores:	José Pérez (líder), Mireya rivera (Auxiliar 2), Danna Moreno (Auxiliar 1)
CRITERIOS DE AUDITORIA	
4.1.	Comprensión de la Organización y su contexto.
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
4.4.1	S.G.C y sus procesos
5.1	Liderazgo y compromiso
5.1.2	Enfoque al cliente

6.1	Gestión del riesgo y oportunidades
7.1	Recursos
7.3	Toma de conciencia
7.4	Comunicación
7.5	Información documentada
8.1	Planificación y control operacional
8.2	Requisitos para los productos y servicios
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios
8.6	Liberación de los productos y servicios
8.7	Control de las salidas no conformes
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación de los procesos.
9.1.2	Satisfacción del cliente
9.3	Revisión por la dirección
10.3	Mejora continua
Observaciones: se busca una mejora en pro al cliente y su respectiva satisfacción, haciendo un sondeo en el proceso identificando lo que debe tener según los numerales en la aplicabilidad del proceso.	
Elaborado por: Danna Moreno <u>Auditor</u> Auxiliar 2	Revisado por: Mireya Rivera Auditor Auxiliar 1

Fuente: autoría propia.

10.5.2. Lista chequeo para el proceso de gestión SAC.

Tabla 20. Lista de chequeo para el proceso de gestión SAC.


		BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.				
LISTA DE CHEQUEO ISO 9001 - 2015						
CODIGO SGC.LCH.01		VERSI ON 1	PAG 1 DE 1 APROBACION		01/01/2017	
Oficina Auditar: Colseguros			Alcance: Auditoria proceso Gestión SAC			
ITEM	NUM.	REQUISITO	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONE s
4	4.1	¿Conoce los procesos de atención al cliente?				
	4.2	¿Conoce el Manual de Calidad?		X		
5	5.1	¿Utiliza algún tipo de instructivo para realizar sus labores? ¿Utiliza algún tipo de instructivo para realizar sus labores?		X		
	5.2	¿Realizan algún tipo de encuesta sobre el servicio generado?				
6	6.1	¿Se conocen los derechos y deberes del cliente?		X		
	6.2	¿Existe algún tipo de documentación sobre la satisfacción del cliente?				

7	7.1	¿Conoce el proceso de atención al cliente basado en reglamentación del banco?		X		
	7.2	¿Le han realizado capacitaciones sobre SAC?		X		
	7.3	¿Tiene algún tipo de registro sobre estas capacitaciones?		X		
	7.4	¿Las instalaciones son adecuadas para la prestación de un excelente servicio?				
8	8.1	¿Tiene algún tipo de reglamentación interna para el manejo de los clientes?				
	8.2	¿Se tienen correctivos al momento de cometer algún error en la información brindada a los clientes?				
	8.3	¿Se tiene algún control para medir la satisfacción del cliente con respecto al servicio?				
	8.4	¿Se han implementado algún tipo de correctivos en pro de mejorar el servicio?		X		
	8.5	¿Se tiene algún proceso de acciones correctivas?				
Firma de la ejecución:		Firma revisión		Firma aprobación		

Fuente: autoría propia.


10.5.3 Formato de acciones preventivas y correctivas para el proceso de gestión SAC:

Tabla 21. Formato de acciones preventivas y correctivas.

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.	
	ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS	
	COD. SGC.FR.ACCPYC.01	VERSION 1
	PAG. 1 DE 1	APROBACION. 01/01/2017
FECHA OCURRENCIA: 30-11-2017	GENERADO POR:AUDITORIA INTERNA	
Reportado por: Danna Moreno	Responsable: José Pérez	
Proceso: Gestión de servicio al Cliente		
DESCRIPCIÓN HALLAZGOS		
<p>Se evidencia falta de capacitación para los trabajadores enfocados en servicio al cliente.</p> <p>No existe manual de funciones en el área</p> <p>No existe proceso de atención al cliente.</p> <p>No está documentada la información con formatos que estén registrados en el sistema integrado de calidad</p>		
ANÁLISIS DE CAUSAS		
<p>Falta generar nuevas estrategias o conocimiento para la actualización de proceso de atención al cliente.</p> <p>Implementación de los formatos del SGC.</p> <p>Organización en los procesos que especifique las funciones del área</p>		
PLAN DE ACCIÓN		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO	% AVANCE
Generar capacitaciones por parte de las directivas y empresas externas las cuales son expertas en proceso de SAC.	Gerente Oficina y Gerente Back Office	30 de diciembre del 2017	
Manuel Correa ----- FIRMA GERENTE OFICINA		Danna Rivera ----- FIRMA AUDITOR LIDER	

10.5.4 Plan de Auditoria para el proceso de gestión cartera.

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.		
	PLAN DE AUDITORIA		
CODIGO: SGC.PRO.01	VERSION 1	PAG 1 DE 1 APROBACION	01/01/2017
Fecha de Elaboración:	DD_01_MM_10_AA_17_		
Procesos a Auditar:	Gestión Cartera		
Objetivo:	Verificación y cierre de las correcciones o acciones del informe anterior, seguimiento al grado de operatividad y cumplimiento de los procesos del área.		
Alcance:	Revisar el proceso y procedimiento de cartera con el fin de maximizar los recaudos en la organización con una sostenibilidad del		


	cliente y efectividad en los pagos.
Criterios de Auditoria:	Revisión de los procesos conforme a la Norma ISO 9001; 2015
Tipo de Auditoria:	Interna
Método:	Entrevista y revisión en el sitio del proceso.
Nombres Auditores:	José Pérez (líder), Mireya rivera (Auxiliar 2), Danna Moreno (Auxiliar 1)
CRITERIOS DE AUDITORIA	
4.1.	Comprensión de la Organización y su contexto.
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
4.4.1	S.G.C y sus procesos
5.1	Liderazgo y compromiso
5.1.2	Enfoque al cliente
6.1	Gestión del riesgo y oportunidades
7.1	Recursos
7.3	Toma de conciencia
7.4	Comunicación
7.5	Información documentada
8.1	Planificación y control operacional
8.2	Requisitos para los productos y servicios
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios
8.6	Liberación de los productos y servicios

8.7	Control de las salidas no conformes
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación de los procesos.
9.1.2	Satisfacción del cliente
9.3	Revisión por la dirección
10.3	Mejora continua
Observaciones: se busca una mejora en pro al cliente y beneficio mutuo con la organización al recaudar la cartera vencida con una efectividad en los procesos, haciendo un sondeo en el proceso identificando lo que debe tener según los numerales.	
Elaborado por: Danna Moreno Auditor Auxiliar 2	Revisado por: Mireya Rivera Auditor Auxiliar 1

Fuente: autoría propia

10.5.5 Lista chequeo para el proceso de gestión cartera

Tabla 22. Lista de chequeo para el proceso de gestión cartera.

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.		
	LISTA DE CHEQUEO ISO 9001 - 2015		
CODIGO SGC.LCH.01	VERSI ON 1	PAG 1 DE 1 APROBACION	01/01/2017
Oficina Auditar: Colseguros		Alcance: Auditoria proceso Gestión Cartera	


ITEM	NUM.	REQUISITO				OBSERVACIONES
			E	CUMPLE	N/A	
4	4.1	¿Conoce los procesos de atención al cliente?				
	4.2	¿Conoce el Manual de Calidad?		X		
5	5.1	¿Utiliza algún tipo de instructivo para realizar sus labores?		X		
	5.2	¿Realizan algún tipo de encuesta sobre el servicio generado en recuperación de cartera?				
6	6.1	¿Se conocen los derechos y deberes del cliente?		X		
	6.2	¿Existe algún tipo de documentación sobre la satisfacción del cliente?				
7	7.1	¿Conoce el proceso de atención al cliente basado en reglamentación del banco?		X		
	7.2	¿Le han realizado capacitaciones sobre recuperación de cartera?		X		
	7.3	¿Tiene algún tipo de registro sobre estas capacitaciones?		X		
	7.4	¿Las instalaciones son adecuadas para la prestación de un excelente servicio?				

8	8.1	¿Tiene algún tipo de reglamentación interna para el manejo de los clientes al momento de gestionar cartera?				
	8.2	¿Se tienen correctivos al momento de cometer algún error en la información brindada a los clientes?				
	8.3	¿Se tiene algún control para medir la satisfacción del cliente con respecto al servicio?				
	8.4	¿Se han implementado algún tipo de correctivos en pro de mejorar el servicio?		X		
	8.5	¿Se tiene algún proceso de acciones correctivas?				
Firma de la ejecución:		Firma revisión		Firma aprobación		

Fuente: autoría propia.

10.5.6 Formato de acciones preventivas y correctivas para el proceso de gestión de cartera.

Tabla 23. Formato de acciones preventivas y correctivas para el proceso de gestión cartera.

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA	
	S.A.	
	ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS	
	COD..FR.ACCPC.01	VERSION. 1
PAG. 1 DE 1		APROBACION. 01/01/2017
FECHA OCURRENCIA: 30-10-2017		GENERADO POR:AUDITORIA

		INTERNA	
Reportado por: Danna Moreno		Responsable: José Pérez	
Proceso: Gestión de Cartera			
DESCRIPCIÓN HALLAZGOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con la capacitación necesaria sobre el proceso de recuperación de cartera. 2. No se tiene manual de funciones. 3. No se tienen con procedimiento estrategias de cobro de lo que está vencido. 			
ANÁLISIS DE CAUSAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta generar nuevas estrategias o conocimiento para la actualización de proceso de Cartera. • El equipo es reducido para complementar con las funciones de cobro de la cartera vencida. • Implementación de los formatos del SGC. • Organización en los procesos que especifique las funciones del área 			
PLAN DE ACCIÓN			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO	% AVANCE
Crear un equipo con mayor personal directo para la oficina y la cartera con mayor tiempo de morosidad (120 días) podrá ser gestionada por un grupo especializado en este tipo de proceso donde recurriremos a la tercerización.	Gerente Oficina y Gerente Back Office	30 de diciembre de 2017	

William Montenegro ----- FIRMA GERENTE OFICINA	Danna Rivera ----- FIRMA AUDITOR LIDER
---	---

Fuente: autoría propia

10.6. Formato de informe de auditoria

Tabla 24. Formato de informe de auditoria

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.		
	INFORME DE AUDITORIA		
CODIGO: SGC.FR.IFA.01	VERSION 1	PAG 1 DE 1 APROBACION	01/01/2017
INFORME AUDITORIA OFICINA BBVA COLSEGUROS			
FECHA APLICACIÓN	30/08/2017	FECHA DE INFORME	30/08/2017
OBJETIVO DE LA AUDITORIA	Realizar proceso de verificación de SGC bajo los requisitos de la norma ISO 9001; 2015, identificando la eficiencia y la eficacia en cada uno de los procesos a auditar para la oficina BBVA Colseguros.		
METODOLOGIA	Entrevistas y validación de documentación.		
RECURSOS	Formatos, Computador e internet.		
PROCESO	Gestión SAC		
FORTALEZAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo auditado tiene conocimiento sobre las labores a seguir. 2. El equipo directivo de la oficina se encuentra interesado en el proceso de auditoría, ofreciendo alternativa de mejora. 3. Los auditados están implementado procesos de para una mejora en el trabajo en equipo. 			

4. Se encuentra unas instalaciones adecuadas y equipamiento de última generación.
5. Grandes recursos financieros ofrecidos por el banco en pro de la mejora.
6. Experiencia por parte del equipo en la labor ejecutada.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

1. Ofrecer una mejor accesibilidad a algunos productos muy cerrados a los clientes.
2. Ofrecer una mayor capacitación, teniendo en cuenta que los colaboradores se encuentran motivados hacia su labor.
3. Conocimiento de una competencia, la cual es fuerte dentro del mercado y sus servicios están en pro de la mejora hacia el cliente.

NO CONFORMIDADES POTENCIALES

- 4.2 No se tiene un conocimiento sobre el manual de SGC.
- 9.1 Seguimiento, medición, análisis y medición de los procesos, los cual no se genera de forma medible para poder generar acciones de mejora antes los procesos auditados.
- 9.3 Satisfacción del cliente, validar con varias herramientas la satisfacción del cliente ante todo proceso generado.

NO CONFIRMADES

- 8.7.1 La oficina NO asegura que las salidas no conformes se identifiquen, se controlen y así tomando las acciones adecuadas para evitar la no conformidad.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la auditoria y los criterios generados de los procesos de Gestión SAC y Cartera encontramos el cumplimiento en los parámetros como el 4.1.1, 4.2.1, los numerales 5 y 6 y entro

otro del 7 y 8, podemos indicar que se cumple con un mínimo de parámetros exigidos dentro de la norma.

Dentro de los hallazgos podemos decir que se cumple con los parámetros de eficiencia y eficacia, pero para poder lograr una mejor efectividad es necesario implementar un estudio de los indicadores y un proceso de capacitación para el equipo de la oficina con interacción de las directivas frente a cada proceso auditado.


Se observa un interés en la aplicación de mejoras dentro de un plan a corto plazo.

Firma de Auditor Líder	José Pérez
Firma Auxiliar 1	Mireya Rivera
Firma Auxiliar 2	Danna Moreno

Fuente: autoría propia

10.7 Evaluación del auditor

Tabla 25. Evaluación del auditor

		BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.			
EVALUACION HABILIDADES DEL AUDITOR					
CODIGO: SGC.FR.EA.01		VERSION 1	PAG 1 DE 1 APROBACION		01/01/201 7
Fecha Auditoria:	DD_30_MM_11_AA_ <u>17</u>	Evalua dor (auditado)	Man uel Murillo	Car go:	Gerente General BBVA oficina Colseguros
Fecha de Evaluación:	DD_01_MM_12_AA_ <u>17</u>	Evalua dor (auditor)	José Pérez	Car go:	Auditor líder

Objetivo de la Evaluación:				
Se realiza con el propósito de detectar el cumplimiento de las competencias de los Auditores según el requisito de habilidades establecidos para el sistema de gestión de Calidad, según la ISO 9001:2015, por tal razón debe evaluar de manera objetiva al Auditor.				
Rango de Calificación: 1 - Insuficiente / 2 - Aceptable / 3 - Bueno / 4 - Excelente.				
Marcar con una X				
CARACTERISTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES DEL AUDITOR				
¿El comportamiento del Auditor brinda credibilidad, transparencia y seguridad?				
¿La planificación y/o agenda y puntualidad de la Auditoria fue Adecuada?				
¿En la realización de la Auditoria fue adecuada la Metodología?				
¿Se cumplieron los objetivos de la Auditoria?				
¿El Auditor da tiempo para dar respuestas a las preguntas planteadas?				
¿El Auditor actúa con honradez, rectitud y decencia?				
¿El tipo de preguntas que utiliza son claras y concisas?				
¿Las solicitudes de registros son coherentes con lo que se está Auditando?				
¿Maneja seriedad y Disciplina durante el ejercicio de la Auditoria?				
¿Se desempeña con seguridad mientras interactúa con los demás?				
¿El informe de Auditoría se elaboró correctamente?				
CONOCIMIENTOS DEL AUDITOR				
¿Conoce el Auditor los requisitos de NTC ISO 9001:2015?				
¿Conoce el Auditor la legislación y Reglamentos Aplicables al proceso Auditado?				
¿El auditor hace auditoría con el ánimo de acompañar y guiar el mejoramiento continuo del proceso?				
¿La auditoría es realizada con base en la evidencia encontrada por medio de la observación?				
¿El auditor se basa en la normatividad que rige para hacer las anotaciones pertinentes a la auditoría?				
Observaciones del Evaluador: Ninguna				

José Pérez	Manuel Murillo
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador

Fuente: autoría propia

11. Seguimiento y medición de la calidad

11.1 Seguimiento y medición de la organización

El seguimiento y medición del grupo BBVA permite monitorear, a través de los indicadores, y controlar la efectividad, el buen servicio a los clientes y el cumplimiento de los procesos en la organización.

El grupo BBVA define la medición en un proceso que determina un valor y mide todos los procesos a través de los indicadores; así en cada proceso se manejan como mínimo dos (2) indicadores. Los cuales están bajo la responsabilidad de cada jefe de área, para que se asegure el cumplimiento, ejecución y retroalimentación de los mismos.

El grupo BBVA define seguimiento al resultado que presenta la medición de un proceso, así la organización identifica los factores que pueden generar un riesgo operativo o de servicio potencial o real, a partir de la revisión de los procesos, aplicando técnicas de autoevaluación que se completan o contrastan con la información relevante.

Para el grupo BBVA los indicadores son la herramienta de medición que relaciona unas variables que permiten observar la situación de la entidad y que generan información cualitativa o cuantitativa conformada por uno o varios datos.

Para lograr un Sistema de Gestión de Calidad eficaz, la organización recauda las evidencias de los procesos para tomar las correspondientes decisiones y emprender a la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Existirán procedimientos eficaces y ágiles en cada una de las áreas que permitan el crecimiento y desarrollo de las actividades enmarcadas en las mejores prácticas. Dichos procedimientos tendrán una visión de proceso que distinga entre la decisión estratégica y la decisión técnica, con el fin de mitigar la insatisfacción de los clientes y definir las acciones de mejoramiento a emprender.

11.2 Aspectos de seguimiento y medición

Para llevar a cabo el cumplimiento del capítulo nueve (9) de la norma ISO 9001: 2015 se decidió ejecutar los siguientes procesos:

1. Gestión gerencial (Hace parte de un proceso Estratégico)
2. Gestión servicio al cliente, (Hace parte de un proceso misional)
3. Gestión de Recaudo, (Hace parte de un proceso misional)

4. Gestión de Cartera, (Hace parte de un proceso misional)

5. Gestión Documental (Hace parte de un proceso misional)

11.3 Características de los procesos

Tabla 26. Características de los procesos

PROCESO	SERVICIO	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR
Gestión de cartera	Recuperación de flujos de efectivo en mora de 20 a 40 días con rendimientos	Seguimiento de clientes en mora en sus productos para una respuesta inmediata	Recuperación de cartera	Cartera vencida
Gestión documental	Recopilación documental de altas del pasivo y activo	Gestión documental que cumpla con las características designadas para la vinculación a un producto	Recolección documental	Recepción a comisionistas
Gestión de recaudo	Disponibilidad en entradas y salidas de flujos de efectivo	Recepción, transaccionalidad y custodia de dineros	Custodia del recaudo	Total recaudo

PROCESO	SERVICIO	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR
----------------	-----------------	------------------------	------------------	-----------------------------

Gestión gerencial	Logro de cumplimiento de metas, objetivos y procedimientos	Control en el cumplimiento de normativas, ejecución y planeación	Cumplimiento y control	Eficacia en la gestión
Gestión del servicio al cliente	Prestación de servicio satisfactoria para el cliente BBVA	Satisfacer una necesidad a partir de un servicio respetuoso, amable y seguro	Minimizar fuga de clientes	Retención de clientes

11.4 Metodología para la generación de indicadores

Consiste en discriminar la metodología a realizar con el fin de caracterizar el indicador de forma objetiva.

11.4.1 Metodología Gestión Gerencial

N	Pasos	Descripción	De donde sale	Aspectos
o	Indicar los objetivos estratégicos a partir de la misión	Se identifica a partir de su misión de sumar esfuerzos y cumplir con los objetivos.	Misión: brindar las herramientas necesarias para hacer competitiva la oficina a través de un esfuerzo en la gestión comercial utilizando las herramientas comerciales eficientemente.	Objetivos estratégicos: Analizar, evaluar, controlar, hacer seguimientos, buscar oportunidades de negocio que permitan una gestión y alcance de los objetivos.
	Indicar los factores críticos de éxito	Alcanzar los objetivos a través de la eficiencia, eficacia y	Política: analizar, gestionar, ejecutar y controlara la participación y ejecución del día a día para los cumplimientos del	Factores críticos de éxito: Liderar el posicionamiento de la oficina a través del buen uso de las herramientas y software para la gestión de cada uno de los

		efectividad.	sí o sí, mensual y trimestral.	clientes y el análisis de cada una de las operaciones comerciales. La participación y gestión de cada uno de los funcionarios de la oficina lograrán el posicionamiento de esta misma.
--	--	--------------	--------------------------------	--

Número	Pasos	Descripción	De donde sale	Aspectos
	Indicar los factores críticos de éxito	Alcanzar los objetivos a través de la eficiencia, eficacia y efectividad.	Política: analizar, gestionar, ejecutar y controlar la participación y ejecución del día a día para los cumplimientos del sí o sí, mensual y trimestral.	Factores críticos de éxito: Liderar el posicionamiento de la oficina a través del buen uso de las herramientas y software para la gestión de cada uno de los clientes y el análisis de cada una de las operaciones comerciales. La participación y gestión de cada uno de los funcionarios de la oficina lograrán el posicionamiento de esta misma.
	Indicar los factores críticos de éxito	Alcanzar los objetivos a través de la eficiencia, eficacia y efectividad.	Política: analizar, gestionar, ejecutar y controlar la participación y ejecución del día a día para el cumplimiento del sí o sí, mensual y trimestral.	Factores críticos de éxito: Liderar el posicionamiento de la oficina a través del buen uso de las herramientas y software para la gestión de cada uno de los clientes y el análisis de cada una de las operaciones comerciales. La participación y gestión de cada uno de los funcionarios de la oficina lograrán el posicionamiento de esta misma.
	Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Identificar el indicador que permita hacer seguimiento a	Disminuir la pérdida de clientes a través de la adecuada gestión comercial. Número de clientes de	Indicador de gerencia comercial en la eficiencia en la gestión comercial para minimizar la fuga de clientes.

		los factores críticos de éxito	la oficina / fuga de clientes	
	Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta: <=30%	Rango mínimo: >=6% Rango máximo: <=30%	Objetivo trimestral
	Diseñar la medición	Frecuencia de datos trimestral	Con una tendencia mensualmente creciente	Funcionario designado
	Determinar y asignar recursos	Talento humano, funcionarios de la oficina	computadores	Aplicativo nácar exprés
	Probar medir ajustar los indicadores de gestión	Se realizará un seguimiento desde su aplicabilidad y utilidad en la gestión del objetivo planteado		
	Estandarizar y formalizar	Se formaliza a través de su implementación		
	Mantener y mejorar continuamente	Trimestral mente se hará una revisión de la aplicabilidad del indicador, para determinar posibles cambios de mejora.		

11.4.2 Metodología Gestión de servicio al cliente

	Pasos	Descripción	De donde sale	Aspectos
--	--------------	--------------------	----------------------	-----------------

	Indicar los objetivos estratégicos a partir de la misión	Se identifica a través de su misión de Cubrir la necesidades y expectativas de cada uno de nuestros clientes	Misión: cubrir las necesidades y expectativas de cada uno de nuestros clientes a través de la actitud del servicio, el liderazgo y la mejora continua para el ofrecimiento de los productos y servicios	Objetivos estratégicos: ofrecer una mejora continua en la atención de los clientes a partir del verbatim permitiendo mantener un nivel de ventas constante al ofrecer productos y servicios de calidad logrando la idealización de nuestros clientes
	Indicar los factores críticos de éxito	Alcanzar los objetivos a través de la efectividad en la atención y el primer contacto con el cliente.	Política: seguimiento y control de los indicadores de recomendación neta	Factores críticos del éxito: a través de un servicio de integralidad, responsabilidad y honestidad permitirán que nuestro compromiso con el cliente sea de respeto y de proactividad logrando la gestión exitosa y la fidelización del cliente con la oficina
	Establecer indicadores para	Identificar el indicador que permita	Disminuir la fuga de clientes a través	Número de clientes encuestados

factores críticos de éxito	hacer seguimiento al Índice de recomendación neta	de una atención de calidad, honestidad, veracidad y respeto.	en el mes/número de clientes atendidos en el mes
Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta: >=90%	Rango mínimo: >=80% Rango máximo: >=100%	Objetivo mensual
Diseñar la medición	FRECUENCIA DE DATOS MENSUAL	CON UNA TENDECIA CRECIENTE MENSUALMENTE	FUNCIONARIOS OFICINA COLSEGUROS
Determinar y asignar recursos	Talento humano, funcionarios de la oficina	computadores	Aplicativo nácar exprés
Probar medir ajustar los indicadores de gestión	Se realizara un seguimiento desde su aplicabilidad y utilidad en la gestión del objetivo planteado		
Estandarizar y formalizar	Se formaliza a través de su implementación		
Mantener y mejorar continuamente	Mensual mente se hará una revisión de la aplicabilidad del indicador, para determinar posibles cambios de mejora.		

11.4.2 Metodología gestión de cartera.

Pasos	Descripción	De donde sale	Aspectos
Indicar los objetivos estratégicos a partir de la misión	Se identifica a través de su misión de preservar la solvencia de nuestros clientes	Misión: disminuir los riesgos de cartera vencida a partir del liderazgo y control ante los clientes más recurrentes	Objetivos estratégicos: mantener los créditos de nuestros clientes al día permitiendo aligerar la cartera vencida de la oficina.
Indicar los	Alcanzar los	Política:	Factores críticos de éxito:

	factores críticos de éxito	objetivos establecidos de recuperación de cartera.	seguimiento de la normalización de productos que se encuentren en cartera vencida.	gestionar los créditos que se encuentren en cartera vencida para aligerar la cartera de la oficina a partir de estrategias de recaudo.
	Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Identificar el indicador que permita hacer seguimiento a la recuperación de cartera	Recuperación de cartera vencida.	Numero de cartera vencida en el mes/ número de recuperación de cartera al mes
	Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta: $\leq 10\%$	Rango mínimo: $\leq 3\%$ Rango máximo: $\leq 10\%$	Objetivo mensual
	Diseñar la medición	Frecuencia de datos mensual	Con una tendencia decreciente mensual	Funcionario designado
	Determinar y asignar recursos	Talento humano, funcionarios de la oficina	computadores	Aplicativo nácar expés
	Probar medir ajustar los indicadores de gestión	Se realizara un seguimiento desde su aplicabilidad y utilidad en la gestión del objetivo planteado		
	Estandarizar y formalizar	Se formaliza a través de su implementación		
	Mantener y mejorar continuamente	Mensual mente se hará una revisión de la aplicabilidad del indicador, para determinar posibles cambios de mejora.		

11.4.3 Gestión de recaudo.

	pasos	Descripción	De donde sale	Aspectos
	Indicar los objetivos estratégicos a partir de la misión	Se identifica a través de su misión de brindarle una mejor experiencia en tiempos de espera de cada uno de nuestros clientes	Misión: gestionar los recaudos directos de la oficina y de clientes titulares que permita minimizar tiempos de espera.	Objetivos estratégicos: minimizar tiempos de espera y descongestión en el hall bancario
	Indicar los factores críticos de éxito	Alcanzar los objetivos a través de la efectividad en la atención y la segmentación del cliente	Políticas: controlar y minimizar recaudos externos de no clientes minimizando los tiempos de espera	Factores críticos de éxito: tiempos de espera, conformidad de los clientes, aumentar la fidelización
	Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Identificar el indicador que permita hacer seguimiento a los factores críticos de éxito	Minimizar tiempos de espera en el hall bancario	Numero de recaudos al día/ número de recaudos clientes BBVA.
	Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta: >=80%	Rango mínimo: >=90% Rango máximo: >=100%	Objetivo mensual
	Diseñar la medición	FRECUENCIA DE DATOS MENSUAL	CON UNA TENDECIA CRECIENTE MENSUALMENTE	FUNCIONARIOS OFICINA COLSEGUROS
	Determinar y asignar recursos	Talento humano, funcionarios de la	computadores	Aplicativo nácar exprés

		oficina		
	Probar medir ajustar los indicadores de gestión	Se realizara un seguimiento desde su aplicabilidad y utilidad en la gestión del objetivo planteado		
	Estandarizar y formalizar	Se formaliza a través de su implementación		
	Mantener y mejorar continuamente	Mensual mente se hará una revisión de la aplicabilidad del indicador, para determinar posibles cambios de mejora.		

11.4.4 Metodología gestión documental .


	Pasos	Descripción	De donde sale	Aspectos
	Indicar los objetivos estratégicos a partir de la misión	Se identifica a partir de su misión el adecuado manejo documental	Misión: seguimiento, control y ejecución de digitación y envío de documentos a custodio	Objetivos estratégicos: Colocar en custodio cada uno de los documentos ante vinculaciones a los productos y servicios con el banco de cada uno de los clientes, control del manejo documental y auditar su veracidad
	Indicar los factores críticos de éxito	Alcanzar los objetivos a través de la eficiencia, eficacia y efectividad.	Políticas: controlar la adecuada recolección documental de la oficina que cumpla con los requisitos establecidos y la calidad del documento para una adecuada digitabilidad	Factores críticos del éxito: minimizar tiempos de espera en visualizar documentos y facilitar el registro y control en la verificación del cliente con el producto.

	Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Identificar el indicador que permita hacer seguimiento a los factores críticos de éxito	Facilitar la búsqueda documental para verificación ente el producto y el cliente	Número de productos gestionados al día/número de documentos radicados en el día.
	Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta: <=100%	Rango mínimo: <=86% Rango máximo: <=100%	Objetivo mensual
	Diseñar la medición	FRECUENCIA DE DATOS MENSUAL	CON UNA TENDENCIA CRECIENTE MENSUALMENTE	FUNCIONARIO DESIGNADO
	Determinar y asignar recursos	Talento humano, funcionarios de la oficina	computadores	Aplicativo nácar exprés
	Probar medir ajustar los indicadores de gestión	Se realizara un seguimiento desde su aplicabilidad y utilidad en la gestión del objetivo planteado		
	Estandarizar y formalizar	Se formaliza a través de su implementación		
	Mantener y mejorar continuamente	Mensual mente se hará una revisión de la aplicabilidad del indicador, para determinar posibles cambios de mejora.		

11.5 Ficha técnica de Indicadores

11.5.1 Indicador gestión gerencial

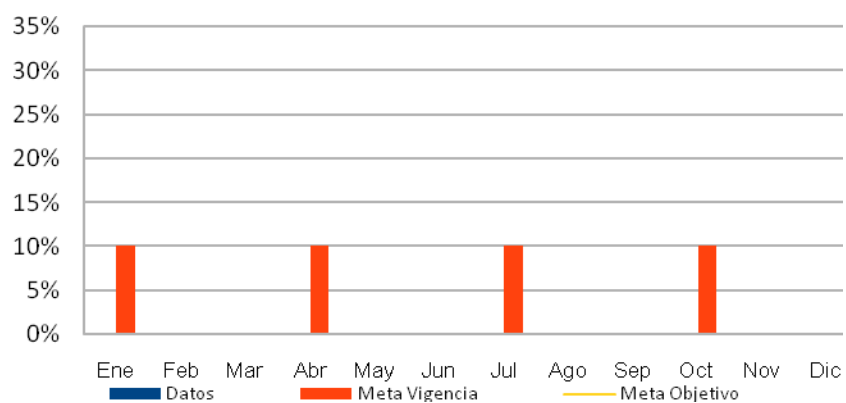
Tabla 27. Indicador de gestión gerencial.

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.											
	FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION											
CODIGO: ES.GG.FI.01	VERSION:1			PAGINA 1 DE 1			APROBACION 01/01/2017					
NOMBRE DEL INDICADOR: OBTENCION Y SOSTENIBILIDAD DE LOS CLIENTES.												
OBJETIVO DEL INDICADOR				LINEA BASE		NATURAL EZA		META OBJETIVO				
Disminuir la pérdida de clientes y tener una sostenibilidad en los productos Premium y demás, con el fin de cumplir con las metas de cada oficina y evitar la fuga de clientes junto con el cumplimiento y control en la ejecución de metas propuestas.				Históricos de vinculación y desvinculación de productos tipificados.		EFICIENCIA		MET A MINIMA		VIGENCIA CUMPLIMIENTO		
								6%		TRIMESTRAL		
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANALISIS	VALOR ACTUALIDAD	FUENTE DE INFORMACION		SENTIDO	FORMULA						
Porcentual	Trimestral	10%	Base de Datos Nácar.		Decreciente	Total Clientes / Total Clientes retirados o cuentas canceladas *100%						
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR												
MESES	E	F	M	AB	M	J	JU	AG	S	O	N	D
	NE	EB	AR	R	AY	UN	L	OS	EP	CT	OV	IC

NUMERADOR	0			0			0			0	
DENOMINADOR	0			0			0			0	


MEDICION

Periodo	Datos	Valor Actual	Meta Objetivo
Ene	0%	10%	6%
Feb.			
Marzo.			
Abr.	0%	10%	6%
Mayo			
Jun.			
Jul.	0%	10%	6%
Ajos .			
Sept .			
Oct.	0%	10%	6%
Nov .			
Dic.			



Análisis/ Interpretación de resultados del indicador:					
Observaciones:					
Acción Correctiva		Acción Preventiva		Acción de Mejora	
Responsable de la Ejecución			Responsable de la Medición		
Responsable del Análisis					

11.5.2 Indicador gestión SAC.

		BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
CODIGO: MI.SAC.FI.01	VERSION:1	PAGINA 1 DE 1	APROBACION 01/01/2017		
NOMBRE DEL INDICADOR: TIEMPO DE ATENCION POR CLIENTE.					
OBJETIVO DEL INDICADOR		LINEA BASE	NATURAL EZA	META OBJETIVO	
Disminuir el tiempo de atención al cliente, Mejorando la percepción por parte del cliente, basándonos en una atención pronta y oportuna ofreciendo lo esperado por ellos.		Históricos de la calificación de los clientes, junto con las observaciones PQR.	Efectividad	MET A MINIMA	VIGENCIA CUMPLIMIENTO
				8%	MENSUAL
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	VALOR ACTUALIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	SENTIDO	FORMULA
Tiempo	Mensual	15 min	Base de Datos Nácar.	Decreciente	Total Tiempo promedio con cliente / Total tiempo estimado *100%

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR												
MESES	E NE	F EB	M AR	AB R	M AY	J UN	JU L	AG OS	S EP	O CT	N OV	D IC
NUMER ADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENOM INADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MEDICION												
Peri odo	D atos	Valo r Actual	Met a Objetiv o	<p>16% 14% 12% 10% 8% 6% 4% 2% 0%</p> <p>Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic</p> <p>■ Datos ■ Meta Vigencia — Meta Objetivo</p>								
Ene	0 %	15%	8%									
Feb.	0 %	15%	8%									
Mar zo.	0 %	15%	8%									
Abr.	0 %	15%	8%									
May o	0 %	15%	8%									
Jun.	0 %	15%	8%									
Jul.	0 %	15%	8%									
Ajos .	0 %	15%	8%									
Sept .	0 %	15%	8%									
Oct.	0	15%	8%									

	%				
Nov	0 %	15%	8%		
Dic.	0 %	15%	8%		
Análisis/ Interpretación de resultados del indicador:					
Observaciones:					
Acción Correctiva			Acción Preventiva		Acción de Mejora
<p>_____ Responsable de la Ejecución _____ Responsable de la Medición</p> <p>_____ Responsable del Análisis</p>					
<p>Documento para Uso exclusivo de BBVA, se prohíbe la utilización de este documento en otra entidad, la entrega a terceros deberá ser autorizada por la gerencia territorial.</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DE USO INTERNO.</p>					

11.5.3 Indicador gestión cartera

Tabla 28. Indicador gestión cartera

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.			
	FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION			
CODIGO: MI.REC.FI.01	VERSION:1	PAGINA 1 DE 1	APROBACION 01/01/2017	
NOMBRE DEL INDICADOR: GESTION RECAUDO CARTERA				
OBJETIVO DEL INDICADOR	LINEA BASE	NATURAL EZA	META OBJETIVO	
Aumentar en la obtención de recaudos, agilizando el proceso de	Históricos de ingresos, recaudos y otros.	Eficiencia	MET A MINIM	VIGENCIA CUMPLIMIEN TO

recepción de dinero y otros títulos valores.			A	
			90%	MENSUAL

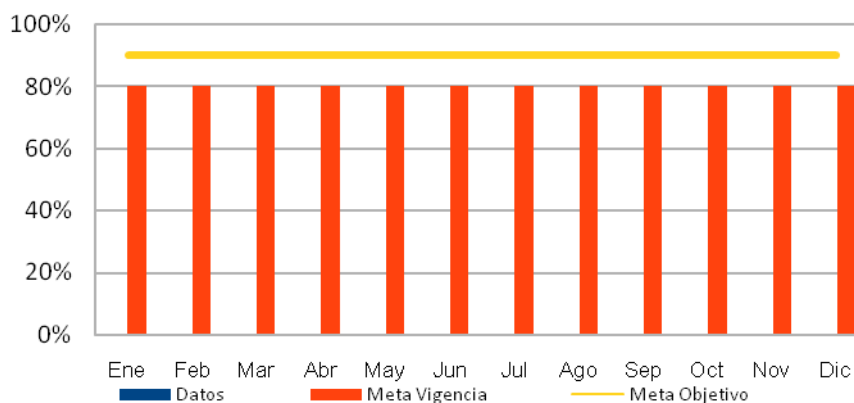
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANALISIS	VALOR ACTUALIDAD	FUENTE DE INFORMACION	SENTIDO	FORMULA
Porcentual	Mensual	80%	Base de Datos Nácar.	Creciente	Total recaudos / Total recaudos caja + otros *100%

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR

MESES	E NE	F EB	M AR	AB R	M AY	J UN	JU L	AG OS	S EP	O CT	N OV	D IC
NUMERADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENOMINADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

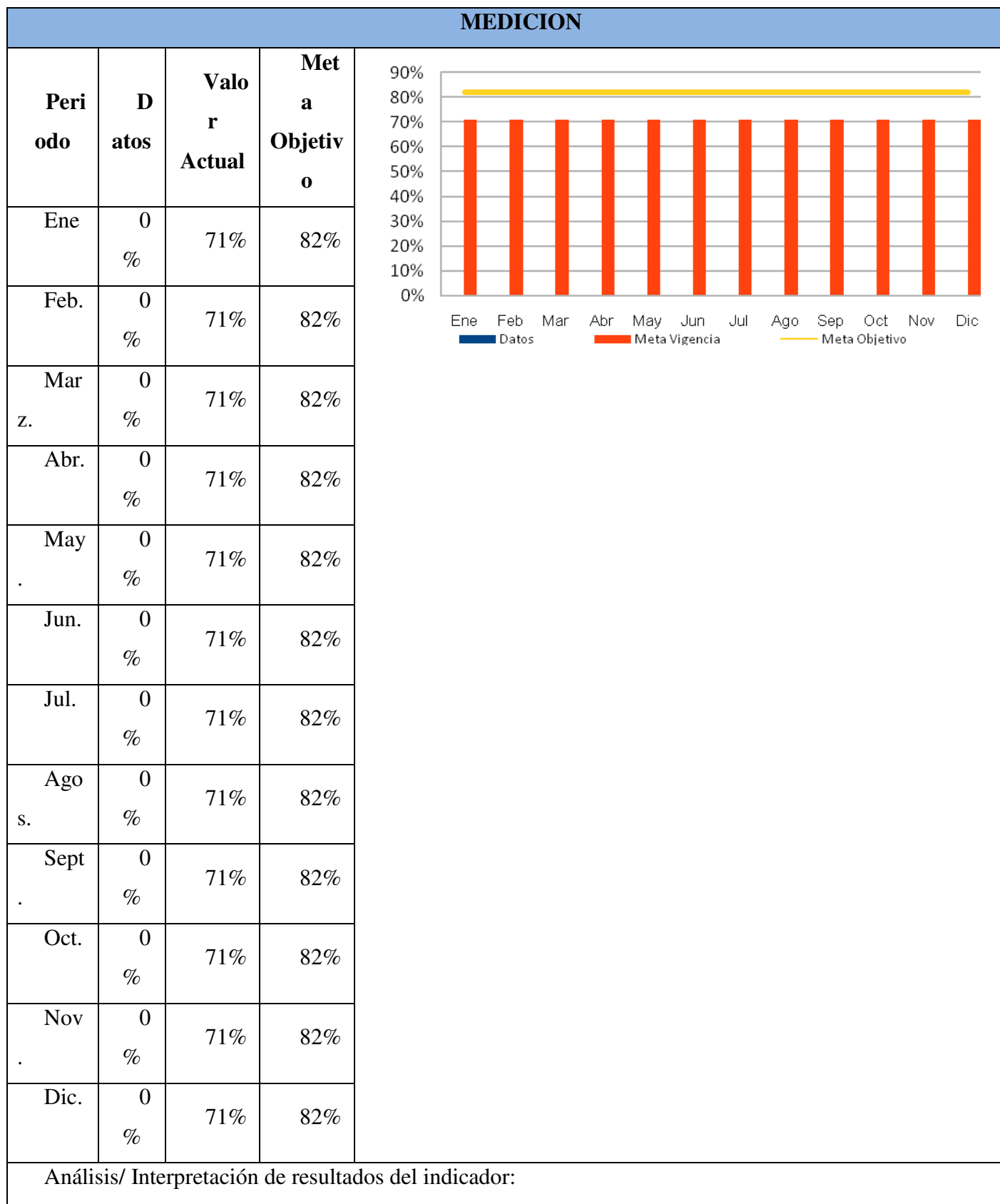
MEDICION

Periodo	Datos	Valor Actual	Meta Objetivo
Ene	0%	80%	90%
Feb.	0%	80%	90%
Mar	0%	80%	90%
Abr.	0%	80%	90%
May	0%	80%	90%



.	%			
Jun.	0 %	80%	90%	
Jul.	0 %	80%	90%	
Ago s.	0 %	80%	90%	
Sept.	0 %	80%	90%	
Oct.	0 %	80%	90%	
Nov.	0 %	80%	90%	
Dic.	0 %	80%	90%	
Análisis/ Interpretación de resultados del indicador:				
Observaciones:				
Acción Correctiva		Acción Preventiva		Acción de Mejora
Responsable de la Ejecución		Responsable de la Medición		
Responsable del Análisis				
<p>Documento para Uso exclusivo de BBVA, se prohíbe la utilización de este documento en otra entidad, la entrega a terceros deberá ser autorizada por la gerencia territorial.</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DE USO INTERNO.</p>				

Fuente: autoría propia.




Observaciones:					
Acción Correctiva		Acción Preventiva		Acción de Mejora	
<p>Responsable de la Ejecución _____ Responsable de la Medición _____</p> <p>Responsable del Análisis _____</p>					
<p>Documento para Uso exclusivo de BBVA, se prohíbe la utilización de este documento en otra entidad, la entrega a terceros deberá ser autorizada por la gerencia territorial.</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DE USO INTERNO.</p>					

Fuente: autoría propia.

11.5.5 Indicador gestión documental.

Tabla 30. Indicador gestión documental.

		BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.			
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION					
CODIGO: MI.CAR.FI.01	VERSION:1	PAGINA 1 DE 1	APROBACION 01/01/2017		
NOMBRE DEL INDICADOR: DIGITALIZACION DOCUMENTOS POR TIPOLOGIA.					
OBJETIVO DEL INDICADOR		LINEA BASE	NATURAL EZA	META OBJETIVO	
Mejorar la obtención de la información de toda tipología de documentos, basada en una pronta digitalización y fácil acceso.		Históricos de entrada de Documentos físicos.	Eficacia	MET A MINIMA	VIGENCIA CUMPLIMIENTO
				86%	MENSUAL
UNIDAD DE	FRECUENCIA DE	VALOR ACTUALIDAD	FUENTE DE	SENTIDO	FORMULA


MEDIDA	ANALISIS		D		INFORMACION							
Porcentual	Mensual		78%		Base de Datos Nácar.			Creciente		Total Documentos a Digitalizar en planilla / Documentos digitalizados día*100%		
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR												
MESES	E	F	M	AB	M	J	JU	AG	S	O	N	D
	NE	EB	AR	R	AY	UN	L	OS	EP	CT	OV	IC
NUMERADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENOMINADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MEDICION												
Periodo	Datos	Valor Actual	Meta Objetivo									
Ene	0%	78%	86%									
Feb.	0%	78%	86%									
Mar	0%	78%	86%									
Abr.	0%	78%	86%									
May	0%	78%	86%									
Jun.	0%	78%	86%									
Jul.	0%	78%	86%									

	%					
Ago	0	78%	86%			
s.	%					
Sept	0	78%	86%			
.	%					
Oct.	0	78%	86%			
	%					
Nov	0	78%	86%			
.	%					
Dic.	0	78%	86%			
	%					
Análisis/ Interpretación de resultados del indicador:						
Observaciones:						
Acción Correctiva			Acción Preventiva			Acción de Mejora
_____		_____		_____		
Responsable de la Ejecución		Responsable de la Medición				
Responsable del Análisis						
<p>Documento para Uso exclusivo de BBVA, se prohíbe la utilización de este documento en otra entidad, la entrega a terceros deberá ser autorizada por la gerencia territorial.</p> <p>DOCUMENTO DE USO INTERNO.</p>						

Fuente: autoría propia.

11.6 Tablero de Indicadores


Tabla 31. Tablero de indicadores.

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.			
	TABLERO DE INDICADORES			
CODIGO: SGC.TBIN.01	VERSION:1	PAGINA: 1 DE 1	APROBACION: 01/01/2017	

PERSPECTIVA	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	FORMULA	METODO	UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE
-------------	---------	----------------------	------	---------	--------	------------------	-----------	---------------------------	-----------------------	-------------

Gerencia 1	Gestión Comercial	OBTENCION Y SOSTENIBILIDAD DE CLIENTES: con el objetivo de disminuir la pérdida de clientes, utilizando las mejores estrategias de negociación y ofreciendo una mejor practica corporativa basado en los cumplimientos de la oficina.	Eficiencia	TOTAL CLIENTES/ TOTAL CLIENTES RETIRADOS O CUENTAS CANCELADAS * 100%	< =6%	%	Decreciente	Trimestral	NACAR	Alta Dirección
---------------	----------------------	---	------------	---	----------	---	-------------	------------	-------	----------------

<p>Cliente</p>	<p>Gestión SAC</p>	<p>TIEMPO DE ATENCION POR CLIENTE: el objetivo es mejorar la percepción por parte del cliente, basándonos en una atención pronta y oportuna ofreciendo lo esperado por ellos.</p>	<p>Efectividad</p>	<p>TOTAL TIEMPO PROMEDIO CON CLIENTE / TOTAL TIEMPO ESTIMADO *</p>	<p>< =15 Min</p>	<p>Tiempo</p>	<p>Decreciente</p>	<p>Mensual</p>	<p>NACAR</p>	<p>Director Oficina</p>
----------------	--------------------	---	--------------------	--	---------------------	---------------	--------------------	----------------	--------------	-------------------------

	<p>BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.</p>			
	<p>TABLERO DE INDICADORES</p>			
<p>CODIGO: SGC.TBIN.01</p>	<p>VERSION:1</p>	<p>PAGINA: 1 DE 1</p>	<p>APROBACION: 01/01/2017</p>	


PERSPECTIVA	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	FORMULA	META	UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE.
Proceso	Gestión de Recaudos	RECAUDOS OFICINA: se busca aumentar la obtención de recaudos, agilizando el proceso de recepción de dinero y otros títulos valores.	Eficiencia	TOTAL RECAUDOS ESPERADOS/ TOTAL RECAUDOS CAJA + OTROS * 100%	>=90 %	%	Creciente	Mensual	NACAR	Dir. Back Office

Financiera	Gestión Cartera	<p>GESTION RECAUDO DE CARTERA: el objetivo es generar conciencia y costumbre de pago, así mismo mejorar la entrada de flujo de capital, ofreciendo una disminución de cartera a la oficina.</p>	Efectividad	<p>TOTAL CARTERA / TOTAL CARTERA MORAX EDADES * 100%</p>	<p>> =82 %</p>	%	Creciente	Mensual	NACAR	Dir. Back Office
Proceso	Gestión Documental	<p>DIGITALIZACION DOCUMENTAL POR TIPOLOGIA: Mejorar la obtención de la información de toda tipología de documentos, basada en una pronta digitalización y fácil acceso.</p>	Eficacia	<p>DOCUMENTOS DIGITALIZADOS DÍA/TOTAL DOCUMENTOS A DIGITALIZAR *</p>	<p>> =86 %</p>	%	Creciente	Mensual	PLANILLA	Director Back Office

Fuente: autoría propia.


11.7 Cuadro de mando de control

Tabla 32. Cuadro de mando de control.

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.		
	CUADRO DE MANDO DE CONTROL		
CODIGO: SGC.COMDC.01	VERSION:1	PAGINA: 1 DE 1	APROBACION: 01/01/2017

NIVEL ESTRATEGICO	PROCESO	INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE	RESULTADO
Estratégico	Gestión Comercial	Disminución de la pérdida de clientes, utilizando las mejores estrategias de negociación y ofreciendo una mejor práctica corporativa basado en los cumplimientos de la oficina.	TOTAL CLIENTES/ TOTAL CLIENTES RETIRADOS O CUENTAS CANCELADAS * 100%	<=6%	Trimestral	6%	5% a 6%	6% o mas	

Mision al	Gestió n SAC	Mejor percepción por parte del cliente, basándonos en una atención pronta y oportuna ofreciendo lo esperado por ellos.	TOTAL TIEMPO PROMEDIO CON CLIENTE/ TOTAL TIEMPO ESTIMADO * 100%	<=15Min	Mensual	15 Min	16 Min a 19Min	20 Min o mas	
Mision al	Gestió n de Recaudo s	Aumento en la obtención de recaudos, agilizando el proceso de recepción de dinero y otros títulos valores.	TOTAL RECUADOS ESPERADOS/ TOTAL RECAUDOS CAJA + OTROS * 100%	>=90%	Mensual	90% o mas	80% a 89%	79% o menos	
Mision al	Gestió n Cartera	Generar una política de pago consciente y así mejorar la entrada de flujo de capital, ofreciendo una disminución de cartera a la oficina.	TOTAL CARTERA /TOTAL CARTERA MORA X EDADES * 100%	>=82%	Mensual	82% o mas	77% a 81%	76% o menos	

	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.		
	CUADRO DE MANDO DE CONTROL		
CODIGO: SGC.COMDC.01	VERSION:1	PAGINA: 1 DE 1	APROBACION: 01/01/2017

NIVEL ESTRATEGICO	PROCESO	INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE	RESULTADO
Misional	Gestión Documental	Mejoramiento en la obtención de la información, basada en una pronta digitalización.	DOCUMENTOS DIGITALIZADOS DÍA/TOTAL DOCUMENTOS A DIGITALIZAR *	>=86%	Mensual	86% o mas	80% A 85%	79% o menos	

Fuente: autoría propia.

12. Mejora continua

El objetivo de hacer un “plan de mejorar” es optimizar y aumentar la calidad de los servicios, con el fin de identificar, cualificar y corregir los tiempos de respuesta; así como minimizar los errores humanos y del sistema para reducir los costos directamente relacionados con el buen servicio y la efectividad en los requerimientos del cliente.

La ISO 9001 versión 2015 señala que la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción, trabajando continuamente en la convivencia adecuada y eficacia del sistema de calidad. Para ello, la organización debe considerar el análisis y la evaluación de los resultados que arrojan los instrumentos de medición que ella hubiere planteado, generando necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

Otra definición indica que la mejora es un método altamente efectivo para lograr la calidad total, también denominada excelencia, un paso más de la calidad o un estado más avanzado de la misma. La cual, en todo caso, requiere del previo establecimiento de una metodología como se mostrará a continuación.

12.1 Metodología para la propuesta de mejoramiento

Al evaluar el resultado de cada indicador, se decidió ejecutar un “plan de mejora”, empezando con una “lluvia de ideas” de los interactuantes de este proyecto que dio como resultado el diseño de actividades para cada proceso, resumidas de la siguiente forma:


- Ficha técnica de Indicador
- Ciclo PHVA
- Herramienta de mejora

12.2. Aplicación Indicadores

12.2.1. Indicador gestión SAC.

El objetivo es medir el tiempo de atención por cliente, evaluar su estado actual y presentar un plan de mejora para la organización con el fin de cumplir con la meta de satisfacción del cliente.

Tabla 33. Ficha tecnica de indicadores de gestión


		BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.										
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION												
CODIGO: MI.SAC.FI.01		VERSION: 1		PAGINA 1 DE 1				APROBACION 01/01/2017				
NOMBRE DEL INDICADOR: TIEMPO DE ATENCION POR CLIENTE.												
OBJETIVO DEL INDICADOR			LINEA BASE			NATURALEZA		META OBJETIVO				
Disminuir el tiempo de atención al cliente, Mejorando la percepción por parte del cliente, basándonos en una atención pronta y oportuna ofreciendo lo esperado por ellos.			Históricos de la calificación de los clientes, junto con las observaciones PQR.			Efectividad		META		VIGENCIA CUMPLIDA		
								MINIMA				
								10 Min.		MENSUAL		
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANALISIS	VALOR ACTUALIDAD			FUENTE DE INFORMACION	SENTIDO		FORMULA				
Tiempo	Mensual	15 min			Base de Datos Nácar.	Decreciente		Total promedio de tiempo/ Total clientes *100%				
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR												
MES	E	FE	M	AB	M	JU	JU	AG	S	O	N	D
ES	NE	B	AR	R	AY	N	L	OS	EP	CT	OV	IC
NUMER.	1 4000	12 350	15 000	12 000	9 750	12 265	14 700	1236 0	9 090	1 287 0	1 722 0	1 320 0

DEN	1	95	12	80	9	11	98	1030	1	9	1	1																																																				
OMIN.	000	0	50	0	75	15	0		010	90	230	320																																																				
MEDICION																																																																
Peri	D	Valor	Meta	<p>Legend: Datos (blue bar), Valor Actualidad (orange bar), Meta Objetivo (yellow line)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Datos</th> <th>Valor Actualidad</th> <th>Meta Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ene</td><td>14</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>Feb</td><td>13</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>Mar</td><td>12</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>Abr</td><td>15</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>May</td><td>10</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>Jun</td><td>11</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>Jul</td><td>15</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>Ago</td><td>12</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>Sep</td><td>9</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>Oct</td><td>13</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>Nov</td><td>14</td><td>15</td><td>10</td></tr> <tr><td>Dic</td><td>10</td><td>15</td><td>10</td></tr> </tbody> </table>									Month	Datos	Valor Actualidad	Meta Objetivo	Ene	14	15	10	Feb	13	15	10	Mar	12	15	10	Abr	15	15	10	May	10	15	10	Jun	11	15	10	Jul	15	15	10	Ago	12	15	10	Sep	9	15	10	Oct	13	15	10	Nov	14	15	10	Dic	10	15	10
Month	Datos	Valor Actualidad	Meta Objetivo																																																													
Ene	14	15	10																																																													
Feb	13	15	10																																																													
Mar	12	15	10																																																													
Abr	15	15	10																																																													
May	10	15	10																																																													
Jun	11	15	10																																																													
Jul	15	15	10																																																													
Ago	12	15	10																																																													
Sep	9	15	10																																																													
Oct	13	15	10																																																													
Nov	14	15	10																																																													
Dic	10	15	10																																																													
Ene	4	15	10																																																													
Feb.	3	15	10																																																													
Mar	2	15	10																																																													
Abr.	5	15	10																																																													
May	0	15	10																																																													
Jun.	1	15	10																																																													
Jul.	5	15	10																																																													
Ago	2	15	10																																																													
Sept	9	15	10																																																													
Oct.	3	15	10																																																													
Nov	4	15	10																																																													
Dic.	0	15	10																																																													

Análisis/ Interpretación de resultados del indicador: en el transcurso del año, no se evidencia el cumplimiento de la meta objetivo.				
Observaciones: elaborar un plan de mejora continua para dar cumplimiento al objetivo.				
Acción Correctiva		Acción Preventiva		Acción de Mejora
				x
Danna Moreno		HasbleideAlbadan		
Responsable de la Ejecución		Responsable de la Medición		
Responsable del Análisis				

12.2.2 Ciclo PHVA de gestion SAC.

Tabla 34. Ciclo PHVA de gestión SAC.

<p>P</p> <ul style="list-style-type: none"> *Identificar cada cliente. *Identificar los requerimientos de los clientes. *Segmentar al cliente por la necesidad *Identificar procesos claves. 		<p>H</p> <ul style="list-style-type: none"> *mejora continua en procesos. *minimización de tiempos en cola. * contacto directo con el cliente. *líder de atención.
<p>V</p> <ul style="list-style-type: none"> *retroalimentación de cada actividad para el cliente. *seguimiento del verbatim *evaluación del líder semanal en la atención. *seguimiento de la adecuada utilización de los recursos para la recordación de calificación. 		<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> *aprovechar cada momento real con el cliente para recordarle la calificación en 10. *utilizar cada estrategia que permita comodidad y fidelidad con el cliente: -pasillo (actitud 10) -Tinto para los clientes -Dulces en tiempos de



Seguimiento del vervating	Gerente y SOAC	Reunión operativa																		
Retroalimentación	Gerente y SOAC	Reunión operativa																		
Plan de mitigación de inconformidades del cliente	Operativo y comercial	Reunión operativa																		
Selección de la mejor alternativa	Gerente y SOAC	Acta de Junta gerencial																		
Sello de recordación	Operativo y comercial	Reunión operativa																		
Instrumento de medición	Operativo y comercial	Reunión operativa																		
Negociaciones de resultados	Gerente y SOAC	Acta de Junta gerencial																		
Implementación	Operativo y comercial	Planilla de Capacitación																		
Seguimiento	Gerente y SOAC	Acta de Junta gerencial																		
<p style="text-align: center;">HasbleideAlbadan</p> <hr style="width: 30%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Firma de quien realiza</p>		Firma de Aprobación																		

Fuente: autoría propia.

12.2.4 Indicador de gestión de cartera .

El objetivo es aumentar el ingreso de dinero de cartera vencida evaluando el estado actual y generando un plan de mejora con el fin de llegar a la meta y satisfacción financiera.

Tabla 36. Indicador de gestión cartera.

		BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.										
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION												
CODIGO: MI.CAR.FI.01		VERSION:1		PAGINA 1 DE 1				APROBACION 01/01/2017				
NOMBRE DEL INDICADOR: EFECTIVIDAD COBRO DE CARTERA VENCIDA												
OBJETIVO DEL INDICADOR				LINEA BASE		NATURAL EZA		META OBJETIVO				
Aumentar el recaudo de cartera y así mismo mejorar la entrada de flujo de capital, ofreciendo una disminución de cartera a la oficina.				Históricos de Cartera por edades.		Efectividad		META MINIMA		VIGENCIA CUMPLIMIENTO		
								82%		MENSUAL		
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANALISIS	VALOR ACTUALIDAD	FUENTE DE INFORMACION	SENTIDO	FORMULA							
Porcentual	Mensual	71%	Base de Datos Nácar.	Creciente	Total efec. De cart. recuperada / Total Cartera *100%							
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR												
MESES	E	F	M	AB	M	J	JU	AG	S	O	N	D
	NE	EB	AR	R	AY	UN	L	OS	EP	CT	OV	IC
NUMERADOR	2790	2463	2476	2963	2987	3245	3124	3002	2543	2597	2676	2400
DENOMINADOR	3900	3599	3789	3905	3890	3950	4000	3999	3876	3659	3705	3703
MEDICION												
Periodo	Datos	Valor Actual	Meta Objetiv									

			0			
Ene	7 2%	71%	82%			
Feb.	6 8%	71%	82%			
Mar z.	6 5%	71%	82%			
Abr.	7 6%	71%	82%			
May .	7 7%	71%	82%			
Jun.	8 2%	71%	82%			
Jul.	7 8%	71%	82%			
Ago s.	7 5%	71%	82%			
Sept .	6 6%	71%	82%			
Oct.	7 1%	71%	82%			
Nov .	7 2%	71%	82%			
Dic.	6 5%	71%	82%			
Análisis/ Interpretación de resultados del indicador: Durante el año presenta un comportamiento inferior al valor actual, lo que ratifica generar un plan de mejora para reintentar el valor actual y llegar a la meta.						
Observaciones: generar acción de mejora.						
Acción Correctiva			Acción Preventiva			Acción de Mejora
X						

Carlos

Angélica

Stefanny Caicedo

Responsable de la Ejecución	Cuellar Responsable de la Medición
Responsable del Análisis	

Fuente: autoai propia

12.2.5 Ciclo PHVA de Gestion de Cartera

Tabla 37. Ciclo PHVA

<p>P</p> <ul style="list-style-type: none"> * Analizar y controlar cada cliente y la situación en la que se encuentra su crédito. *El presupuesto de la oficina. 	 <p>BBVA GESTION DE CARTERA</p>	<p>H</p> <ul style="list-style-type: none"> *Coordinar actividades de presupuestos. *Gestionar la cartera diariamente para un control mensual. *Gestionar en centrales de riesgo cada cliente.
<p>V</p> <ul style="list-style-type: none"> *presupuesto *seguimiento al cliente y al crédito. * Seguimiento de los equipos de recuperación de cartera. 		<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> *implementar acciones de mejora continua. *trabajar en conjunto con la central de riesgos bancarios. *seguimiento continuo de control al cliente y al crédito.

Equipo de trabajo para gestionar y segmentar la cartera	Gerente y SOAC	Reunión operativa																		
Tercerización para cartera vencida más de 120 días	Gerente y SOAC	Reunión operativa																		
Selección de la mejor alternativa	Gerente y SOAC	Acta de Junta gerencial																		
Software de datos y comunicación directa	Gerente y SOAC	Reunión operativa																		
Negociaciones de resultados	Gerente y SOAC	Acta de Junta gerencial																		
Implementación	Operativo y comercial	Planilla de Capacitación																		
Seguimiento	Gerente y SOAC	Acta de Junta gerencial																		
Dana Rivera																				
_____		_____																		
Firma de quien realiza		Firma de Aprobación																		

Fuente: autoría propia.

13. ELECTIVAS

13.1 Consultoría organizacional

13.1.1 ¿Qué es un plan de comunicaciones?

Es un documento con el cual se busca garantizar que las personas o áreas reciban la información sobre la propuesta inicial y el desarrollo de esta generando eficiencia, es decir, llegando al resultado deseado y cumpliendo con los parámetros establecidos durante su ejecución. Entre los diferentes tipos de comunicación se tienen:

- Formal Escrita (FE): Informes, Actas, Formatos.
- Formal Verbal (FV): Presentaciones, Discursos.
- Informal Escrita (IE): Mensajes de texto, Correos Electrónicos, Mensajes instantáneos.
- Informal Verbal (IV): Conversaciones, reuniones en sitios no regulares.

13.1.2 ¿Qué y quiénes son los Stakeholders?

Son todas las personas y áreas interesadas que se ven afectadas por la aplicación de la propuesta de forma positiva o negativa. Entre estas pueden encontrarse entes internos y externos, figurados así

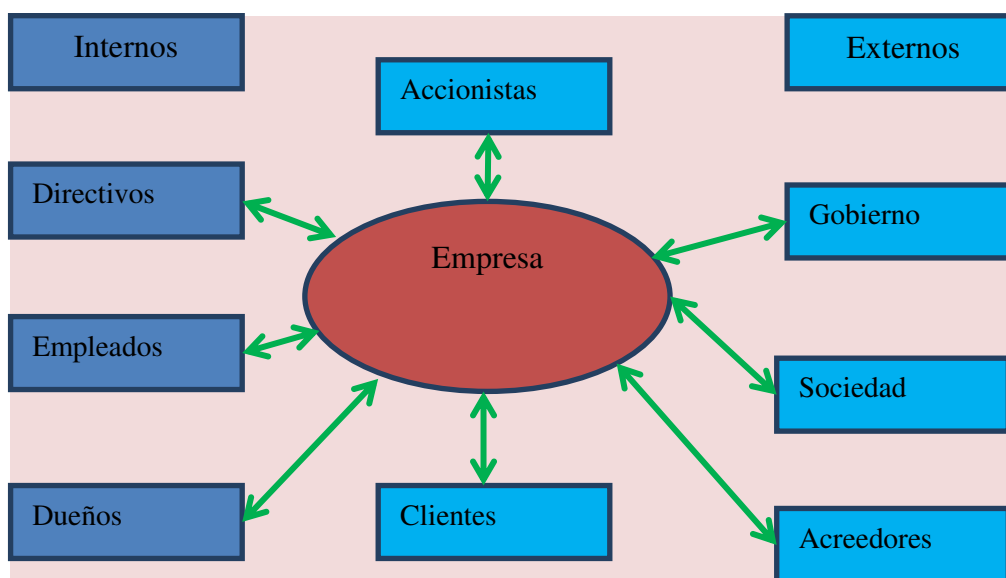


figura 13. Qué y quiénes son los Stakeholders

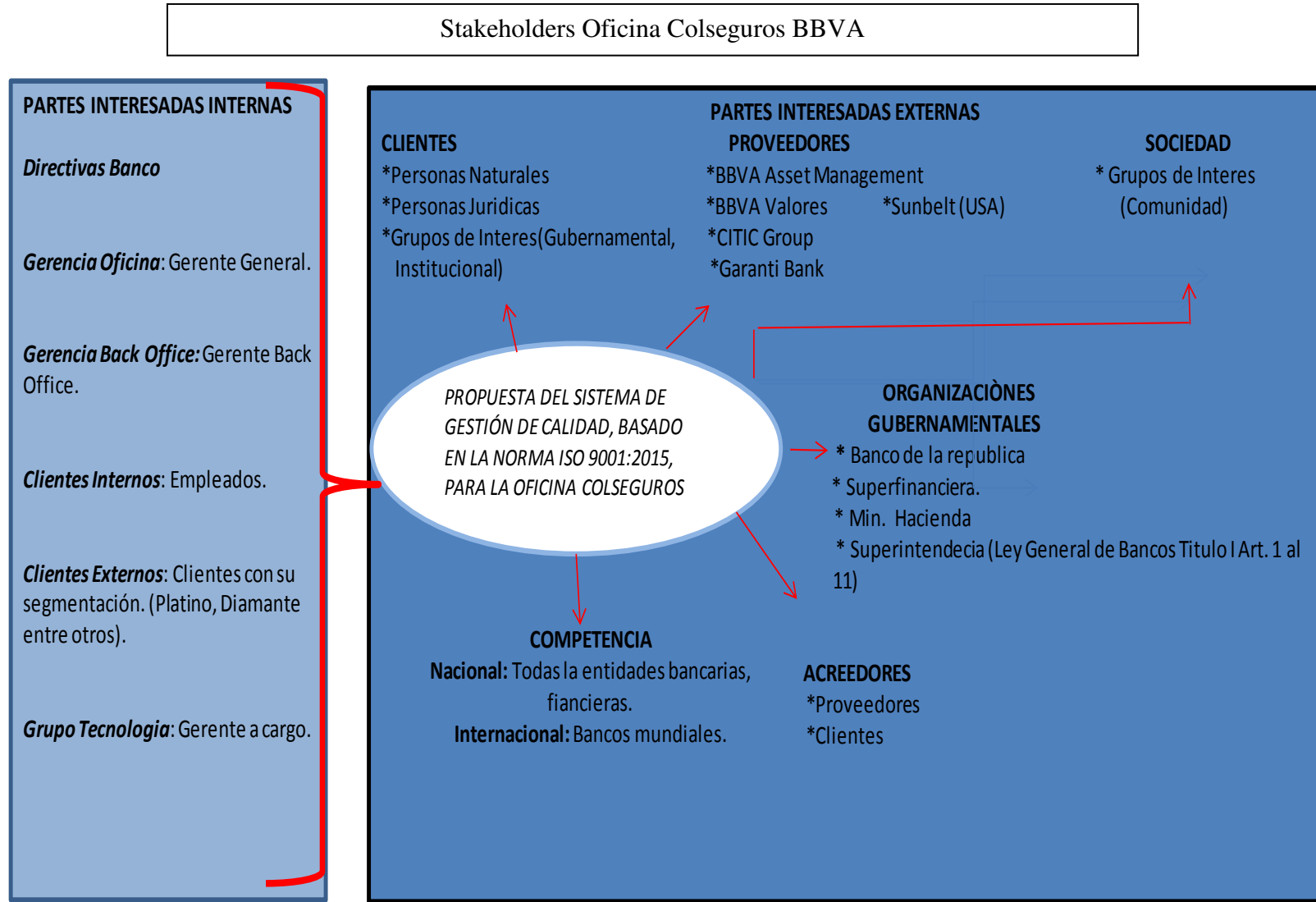


figura 14. Stakeholders Oficina Coleseguros BBVA

Fuente: Autoría Propia

13.1.3 Matriz de comunicaciones

Es una herramienta generada para indicar como se comunica un individuo, contiene los requisitos, necesidades y la forma como deben presentarse. Es la estrategia que permite enfocar los recursos de comunicación más importantes.

Tabla 39. Matriz de Comunicaciones Oficina Colseguros BBVA

Etapas del Proceso	Matriz de Comunicación	Informe Preliminar	Informe Detalles	Informe Inconsistencias	Seguimiento	Mejoras
	Stakeholders					
Identificación de los objetivos, proyección y metas.	Directivas Banco	Informe	Informe	Informe		
	Gerencia Oficina	Presentación/Informe/@	Presentación/Informe/@	Presentación/Informe/@		
	Gerencia Back Office	Presentación/Informe/@	Presentación/Informe/@	Presentación/Informe/@		
	Gerencia Tecnología	Informe/@	Informe/@	Informe/@		
Presentación de	Directivas Banco				Informe	Informe
	Gerencia Oficina				Presentación/Informe/@	Presentación/Informe/@

hallazgos y seguimiento.	Gerencia Back Office				Presentación/Informe/@@	Presentación/Informe/@@
	Gerencia Tecnología				Informe/@@	Informe/@@

Fuente: autoría propia

13.2 Integración de la calidad

13.2.1 Propuesta de integración oficina BBVA.

13.2.1.1 *Reseña Histórica.*

Existen diversas empresas que han adoptado diferentes sistemas de gestión enfocados en el sector en el que se desempeñan (gestión ambiental, gestión de la seguridad de la información, gestión de riesgos) etc. Normalmente dichos sistemas se ejecutan de forma independiente, aunque existen elementos comunes que se pueden gestionar de forma integrada. Lo que brinda una ventaja comparativa respecto de los procesos y actividades de los interactuantes de los mismos. Esta situación dio pie para que las organizaciones se empezaran a cuestionar en modificar estos ítems y no tenerlos por separado. En efecto, como señala Miguel (2013),

[Como] el objetivo principal de esta norma es simplificar la implementación de varias normas del sistema y cualquier evaluación del cumplimiento, en el año 2006 se publicó por primera vez esta norma teniendo una actualización en el año 2012, así:

Características de PAS 99:

- Es una especificación de requisitos para sistemas integrados de gestión. Por lo tanto, es auditable si una organización cumple dichos requisitos y, por lo tanto, certificable.
- Incluye el modelo PDCA utilizado en la mayoría de normas de sistemas de gestión.
- Se pretende promover que organizaciones con más de un sistema de gestión los enfoquen de forma holística de modo que gestionen sus operaciones de forma más eficaz.

Enfoque Integrado

- Es importante tener en cuenta los siguientes enfoques:
- La política y objetivos deben tener un enfoque integrado.
- Impactos y Riesgos asociados al negocio al negocio.
- los documentos y controles documentales deben estar integrados de un modo adecuado.

13.2.1.2 Plan de integración BBVA .

El objetivo de integrar las normas va encaminado a unificar y centralizar los procesos para generar un contexto de la organización de manera robusta y pensando en el bienestar y satisfacción de los clientes; por ello se busca identificar el estado de la oficina a nivel de integración de los sistemas para determinar procesos y pasos a seguir. Dicho análisis sirve para implementar métodos, plan(es) de comunicaciones, riesgos asociados, responsables del proyecto y actividades a desarrollar; basados en tiempos, costos y todo lo relacionado directamente a la creación del proyecto.

13.2.1.3 Beneficios de la Integración.

1. la norma es aplicable a cualquier tipo de organización sin diferenciar si es grande pequeña o mediana.
2. A nivel empresarial uno de los grandes beneficios que se obtiene cuando existe integración de las normas es cuando se va a auditar varios sistemas a la vez; se ahorra dinero, recursos o disposición de los medios y tiempo para la verificación de los procesos.
3. Se cumplen varias normas con un único conjunto de párrafos o políticas o procedimientos, no se tiene que llevar cada uno por norma sino totalmente integrado.
4. Facilita la mejora continua de todos los procesos de la organización encaminado a una buena precisión de los sistemas de gestión.
5. Se definen con claridad responsabilidades y funciones al tener identificados los objetivos comunes a la integración de las normas.
6. Se disminuye el nivel de duplicación de tareas, por el contrario, se unifican.
7. Facilita la implantación de requisitos de nuevos sistemas de gestión que la compañía quiera implementar.
8. La organización se posiciona en el mercado como líder en innovación y escalabilidad, flexibilidad, alta productividad y liderazgo.
9. Se mejora el enfoque del negocio.

13.2.1.4 Dificultades de la Integración.

1. Resistencia al cambio de las partes interesadas.

2. Se requiere que todo el equipo en general esté comprometido, desde la alta dirección hasta el nivel operativo, con el proceso para llevar a cabo la integración.

3. Requiere evidenciar la reducción de costes que la integración de los sistemas de gestión evidenciaría y, por ende, el costo en que se incurre cuando se inicia el proceso de integración.

4. Asignación de tiempos y espacios para grupos de trabajo del proyecto.

5. Tensiones y malentendidos en la asignación de responsabilidades y funciones de los grupos correspondientes a cada departamento de la organización.

13.2.2 Método de Integración o nivel de madurez.

13.2.3.1 Análisis del nivel de maduración.

Se procede a evaluar cada ítem para determinar el grado de Madurez de la Oficina Colseguros respecto del método de integración.

1-Inicial o sin aproximación formal:

Tabla 40. Nivel de maduración inicial sin aproximación formal.

1	la organización no ha identificado procesos	Cumple
2	No ha asignado responsabilidades	Cumple
3	No conoce la voz del cliente	Cumple
4	Trabaja modo Informal	Cumple

Fuente: autoría propia.

2-Basico o de aproximación reactiva:

Tabla 41. Nivel de maduración básico o de aproximación reactiva

1	Cuenta con procesos documentados	Cumple
2	Realiza seguimiento a los procesos	Cumple
3	Realiza plan de mejora a los procesos	Cumple
4	Cuenta con Manuales y procedimientos documentados	Cumple

Fuente: autoría propia.

3-Avanzado o aproximación a sistema estable:

Tabla 42. . Nivel de maduración avanzado o aproximación a sistema estable.

1	Los procesos se llevan como están documentados	Cumple
---	--	--------

2	Se realiza Seguimiento a los procesos que están documentados	No Cumple
3	Se analizan datos de los procesos ya documentados	Cumple
4	Se toman decisiones basados en hechos de los procesos documentados que generan mejoras	No Cumple

Fuente: autoría propia.

4- Experto o con énfasis en la mejora continua:

Tabla 43. . Nivel de maduración experto

1	La mejora es sistemática	No Cumple Totalmente
2	Existe un plan de mejoramiento a los procesos	No Cumple Totalmente
3	Se toman decisiones eficaces y eficientes enfocados en la mejora	No Cumple
4	La mejora se ha mantenido en el tiempo y equipo de trabajo	No Cumple

Fuente: autoría propia.

5 Premio o desempeño de mejor en su clase:

Tabla 44. . Nivel de maduración premio o desempeño.

1	Mide satisfacción de los Clientes Internos de la Organización	No Cumple
2	Mide satisfacción de los Clientes Externos de la Organización	Cumple
3	Toma como referente las mejores entidades y reestructura un plan de mejora	No Cumple
4	Capacita a sus empleados en las entidades de alto reconocimiento con el fin de que el referente así lo aplica	No Cumple

Fuente: autoría propia.

13.2.2.2 Gráfico del Nivel de Maduración.

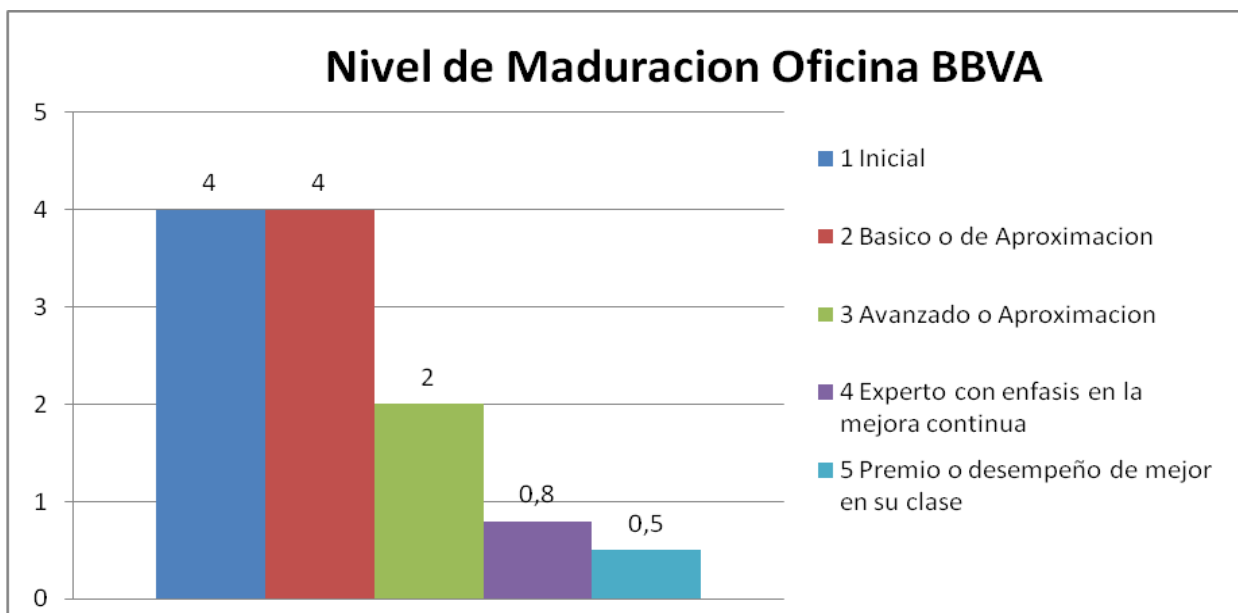


figura 15. Nivel de maduración Oficina BBVA Colseguros

Fuente: autoría propia

Es importante anotar que la Oficina Colseguros BBVA se encuentra en el proceso y ejecución del Nivel 3 de Avanzado o aproximación. Efectivamente cumplen en los procesos que estén documentados y se analizan los datos, pero falta el cumplimiento de dos ítems más con los que se evalúa este nivel de maduración. Por ende, el cumplimiento de los demás niveles es corto, de ahí que es importante reforzar y garantizar en adelante estos procesos para llevar a cabo la integración de las normas.

13.2.3 Matriz de cruce de Requisitos ISO 9001:2015 con 14001:2015 e ISO 27001:2015 .

Tabla 45. Matriz de cruce.

ISO 9001:2015			ISO 27001 : 2013			ISO 14001 : 2015		
ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO

<p>COMPRESION DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS</p>	<p>La organización debe determinar:</p> <p>a) Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad;</p> <p>b) Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de</p>	<p>COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO</p>	<p>La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que para el logro de los resultados del SGC</p> <p>La organización debe realizar seguimiento sobre esas cuestiones</p>
<p>COMPRESION DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS</p>	<p>4.1 CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO</p>	<p>La organización debe determinar</p> <p>a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la</p>	<p>La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la seguridad de la información.</p>
<p>COMPRESION DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS</p>	<p>4.1 COMPRESION DE LA ORGANIZACION Y DE SU CONTEXTO</p>	<p>La organización debe determinar</p> <p>a) Las partes interesadas pertinentes al sistema de gestión ambiental</p> <p>b) Las necesidades y expectativas pertinentes (es decir, requisitos) de</p>	<p>La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos del SGA. Estas cuestiones incluyen las condiciones ambientales capaces de afectar o de verse afectadas por la organización.</p>

4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	gestión de la calidad	4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	seguridad de la información	4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL	estas partes interesadas
	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.		b) los requisitos de estas partes interesadas pertinentes a seguridad de la información		c) Cuales de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales y otros requisitos.
4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance documentado, para lo cual debe de considerar: a) las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1	4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la seguridad de la información para establecer su alcance.	4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL	La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del Sistema de Gestión Ambiental para establecer su alcance documentado, para lo cual la organización debe considerar: a) Las cuestiones internas y externas a q hace referencia el apartado 4.1
	b) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes		a) las cuestiones externas e internas		b) los requisitos legales y otros requisitos

	indicadas en el apartado 4.2;		referidas en el numeral 4.1		a q hacen referencia el apartado 4.2;
	c) Los productos y servicios de la organización;		b) los requisitos referidos en el numeral 4.2		c) las unidades, funciones y límites físicos de la organización
	El alcance debe estar disponible y mantenerse como información documentada estableciendo la justificación para cualquier requisito de esta norma internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC.		c) las interfaces y dependencias entre las actividades realizadas por la organización, y las que realizan otras organizaciones.		d) sus actividades productos y servicios e) su autoridad y capacidad para ejercer control e influencia
					Una vez se defina el alcance se den incluir al SGA todas las actividades productos y servicios de la organización por ende El alcance, debe mantener como información documentada y debe estar disponible para las partes interesadas.

<p>4.4</p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</p>	<p>4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional</p> <p>Debe determinar los procesos necesarios para el SGC y debe:</p> <p>a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperados de estos procesos;</p>	<p>4.4</p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN</p>		<p>La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la seguridad de la información, de acuerdo con los requisitos de esta Norma.</p>			<p>La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional</p>
	<p>b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;</p>			<p>N.A</p>			<p>Debe considerar el conocimiento obtenido en el apartado 4.1 y 4.2</p>
	<p>c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del</p>			<p>N.A</p>			<p>N.A</p>

		desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;					
		d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;			N.A		N.A
		e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;			N.A		N.A
		f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;			N.A		N.A
		g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;			N.A		N.A
		h) mejorar los procesos y el			N.A		N.A

		sistema de gestión de la calidad.					
		4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe: a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;			N.A		N.A
		b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.			N.A		N.A

ISO 9001:2015		ISO 27001: 2013		ISO 14001: 2015	
ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO

5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO	5.1.1 Liderazgo y compromiso	<p>La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de gestión de la Calidad:</p> <p>a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas de la eficacia del sistema de gestión de la calidad;</p>	5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO	5.1	LIDERAZGO Y COMPROMISO	<p>La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la seguridad de la información</p>	<p>La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de gestión Ambiental:</p> <p>a) asumiendo la responsabilidad y la rendición de cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión ambiental</p>
		<p>b) asegurándose de que se establezcan la política de calidad y los objetivos de la calidad para el SGC y que estos sean compatibles con el contexto y dirección estratégica de la organización.</p>				<p>a) asegurando que se establezcan la política de la seguridad de la información y los objetivos de la seguridad de la información, y que estos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización</p>	<p>b) asegurándose que se establezcan la política ambiental y los objetivos ambientales y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;</p>

		<p>c) asegurándose de la integración de los requisitos del Sistema de gestión de la Calidad en los procesos de negocio de la organización</p>			<p>b) asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de la seguridad de la información en los procesos de la organización</p>			<p>c) asegurándose la integración de los requisitos del sistema de gestión ambiental en los procesos de negocio de la organización;</p>
		<p>d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;</p>			<p>c) asegurando que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la seguridad de la información estén disponibles</p>			<p>d) asegurando que los recursos necesarios para el sistema de gestión ambiental estén disponibles;</p>
		<p>e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;</p>			<p>d) comunicando la importancia de una gestión de la seguridad de la información eficaz y de la conformidad con los requisitos del sistema de gestión de la seguridad de la información</p>			<p>e) comunicando la importancia de una gestión ambiental eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión ambiental.</p>
		<p>f) comunicando la</p>			<p>e) asegurando que el</p>			<p>f) asegurándose que el</p>

	<p>importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;</p>			<p>sistema de gestión de la seguridad de la información logre los resultados previstos;</p>		<p>sistema de gestión ambiental logre los resultados previstos;</p>
	<p>g)asegurándose que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;</p>			<p>f) dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la seguridad de la información</p>		<p>g) dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión ambiental</p>
	<p>h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;</p>			<p>g) promoviendo la mejora continua</p>		<p>h) promoviendo la mejora continua.</p>
	<p>i) promoviendo la mejora;</p>			<p>h) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.</p>		<p>i) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.</p>
	<p>j) apoyando otros roles</p>			<p>N.A</p>		<p>N.A</p>

		pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.						
		La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:						
		a) se determinan, se comprenden y se cumplen de manera coherente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;			N.A			N.A
		b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;			N.A			N.A
		c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del			N.A			N.A

		cliente.					
5.2 POLÍTICA	5.2.1. Establecimiento de la política de la calidad	La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que: a) sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoya su dirección estratégica;	5.2 POLÍTICA		a) sea adecuada al propósito de la organización;	5.2 POLITICA AMBIENTAL	La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política Ambiental que: a) sea apropiada al propósito incluida la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios.
		b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad			b) incluya objetivos de seguridad de la información (véase el numeral 6.2) o proporcione el marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la seguridad de la información		b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos ambientales
		c) incluya un compromiso de			c) incluya el		c) incluya un

		cumplir los requisitos aplicables;			compromiso de cumplir los requisitos aplicables relacionados con la seguridad de la información			compromiso para la protección del medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación y otros compromisos específicos pertinentes al contexto de la organización;
		d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.			d) incluya el compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la seguridad de la información			d) incluya un compromiso de cumplir con los requisitos legales y otros requisitos
	5.2.2 Comunicación de la política de la calidad	La política de la calidad debe: a) estar disponible y mantenerse como información documentada;			La política de la seguridad de la información debe			e) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión ambiental para la mejora del desempeño ambiental
		b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la			e) estar disponible como información			La política ambiental debe:

		organización			documentada			*mantenerse como información documentada
		c) estar disponible a las partes interesadas pertinentes según corresponda			f) comunicarse dentro de la organización			* comunicarse dentro de la organización
		N.A			g) estar disponible para las partes interesadas, según sea apropiado			* estar disponible a las partes interesadas
ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN		<p>La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización.</p> <p>La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:</p> <p>a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de</p>	ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN		<p>La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes a la seguridad de la información se asignen y comuniquen</p>	ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN		<p>La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización.</p> <p>La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:</p>

		esta Norma Internacional;					
		b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;			La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para		a) asegurarse de que el sistema de gestión ambiental es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
		c) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);			a) asegurarse de que el sistema de gestión de la seguridad de la información sea conforme con los requisitos de esta Norma		b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión ambiental incluyendo su desempeño ambiental
		d) asegurarse de que se promueva el enfoque al cliente a través de la organización;			b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la seguridad de la información.		N.A
		e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando			N.A		N.A

		se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad					
--	--	--	--	--	--	--	--

ISO 9001:2015			ISO 27001: 2013			ISO 14001: 2015			
ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	
ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2. y	a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;	ACCIONES PARA TRATAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	6.1.1 Generalidades	Al planificar el sistema de gestión de seguridad de la información, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el numeral 4.1 y los requisitos a que se hace referencia en el numeral 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario tratar, con el fin de	RIESGOS Y OPORTUNIDADES	6.2 OBJETIVOS AMBIENTALES Y	6.1.1 Generalidades	La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para cumplir los requisitos de los apartados 6.1.1 al 6.1.4 a) las cuestiones referidas en el apartado 4.1 b) los requisitos referidos en el apartado 4.2,

								c) el alcance de su sistema de gestión ambiental
								Determinar los riesgos y oportunidades relacionados con sus aspectos ambientales 6.1.2. Requisitos legales y otros requisitos 6.1.3. Otras cuestiones y requisitos en los apartados 4.1 y 4.2. que necesitan abordarse para: *asegurar que el sistema de gestión ambiental pueda gran sus resultados previstos;
		b) aumentar los efectos deseables;			a) asegurarse de que el sistema de gestión de la seguridad de la información pueda lograr sus resultados previstos;			* prevenir o reducir efectos no deseados;
		c) prevenir o reducir efectos no deseados;			b) prevenir o reducir efectos indeseados			* lograr la mejora continua
		d) lograr la mejora			d) las acciones para tratar estos riesgos y oportunidades			
		N.A			c) lograr la mejora			La organización debe

					continua		<p>determinar los Aspectos Ambientales de sus actividades, productos y servicios que puede controlar y de aquellos en los que puede influir y sus impactos ambientales asociados desde una perspectiva de ciclo de vida.</p> <p>Debe tener en cuenta:</p> <p>a) los cambios, incluidos los desarrollos nuevos o planificados, las actividades y servicios nuevos o modificados.</p>
		N.A			La organización debe planificar		<p>b) Las condiciones anormales y las situaciones de emergencia previsibles. La organización debe determinar aquellos</p>

							aspectos ambientales que tengan o puedan tener un impacto ambiental significativo
		N.A			d) las acciones para tratar estos riesgos y oportunidades		<p>*la organización debe determinar y tener acceso a los requisitos legales y otros requisitos ambientales</p> <p>*determinar cómo los requisitos se aplican a la organización *cuando se establezcan requisitos legales se mantengan y mejoren continuamente.</p>

		N.A			e) La manera de: 1) integrar e implementar estas acciones en sus procesos del sistema de gestión de la seguridad de la información, 2) evaluar la eficacia de estas acciones.		6.1.4 Planificación de Acciones	<p>La organización debe planificar:</p> <p>a) la toma de acciones para abordar sus:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) aspectos ambientales 2) requisitos legales y otros 3) riesgos y oportunidades identificados en el apartado 6.1.1 b) <p>La manera de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) integrar e implementar las acciones en los procesos del SGA 2) evaluar la eficacia de estas acciones
		a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;		riesgos de la seguridad de la información	La organización debe definir y aplicar un proceso de valoración de riesgos de la seguridad de la información que		0.2.1 Objetivos Ambientales	<p>La organización debe establecer objetivos ambientales para las funciones y niveles pertinentes teniendo en cuenta aspectos</p>

							<p>ambientales significativos de la organización y requisitos legales y otros asociado considerando riesgos y oportunidades los cuales deben:</p> <p>a) ser coherentes con la política ambiental b) ser medibles;</p>
		<p>b) La manera de:</p> <p>1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad;</p>			<p>a) establezca y mantenga criterios de riesgo de la seguridad de la información que incluyan: 1) Los criterios de aceptación de riesgos; y 2) los criterios para realizar valoraciones de riesgos de la seguridad de la información</p>		<p>c) Ser Objeto de seguimiento d) Comunicarse, e) Actualizarse según corresponda</p>
		<p>2) evaluar la eficacia de estas acciones.</p>			<p>b) asegure que las valoraciones repetidas de riesgos de la seguridad de la información produzcan</p>		<p>La organización debe conservar información documentada sobre los objetivos ambientales.</p>

					resultados consistentes, válidos y comparables			
		Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios			c) identifique los riesgos de la seguridad de la información: 1) aplicar el proceso de valoración de riesgos de la seguridad de la información para identificar los riesgos asociados con la pérdida de confidencialidad, de integridad y de disponibilidad de información dentro del alcance del sistema de gestión de la seguridad de la información; e 2) identificar a los dueños de los riesgos			Al planificar cómo lograr sus objetivos ambientales, la organización debe determinar: a) qué se va a hacer
	funciones y niveles pertinentes	Los objetivos de la calidad deben: a) ser coherentes con la política de la calidad;			d) ser comunicados			b) qué recursos se requerirán;
							6.2.2 Planificación de acciones para lograr los objetivos ambientales,	

		b) ser medibles;		6.2.2 Planificación de acciones para lograr los objetivos	e) ser actualizados, según sea apropiado. La organización debe conservar información documentada sobre los objetivos de la seguridad de la información. Cuando se hace la planificación para lograr sus objetivos de la seguridad de la información, la organización debe determinar			c) quién será responsable;
		c) tener en cuenta los requisitos aplicables;			f) lo que se va a hacer			d) cuándo se finalizará;
		d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;			g) que recursos se requerirán			e) cómo se evaluarán los resultados, incluidos los indicadores de seguimiento de los avances para el logro de los objetivos ambientales medibles.
		e) ser objeto de seguimiento;			h) quién será responsable			N.A

		f) comunicarse			i) cuándo se finalizará		N.A
		g) actualizarse, según corresponda.			j) cómo se evaluarán los resultados		N.A
		La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.			La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la seguridad de la información.		N.A
lograr sus objetivos de la calidad, la organización	a) qué se va a hacer;				N.A		N.A
	b) qué recursos se requerirán;				N.A		N.A
	c) quién será responsable;				N.A		N.A

6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS		d) cuándo se finalizará;			N.A			N.A
		e) cómo se evaluarán los resultados.			N.A			N.A
		<p>Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4).</p> <p>La organización debe considerar:</p> <p>a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales</p>			N.A			N.A
		b) la integridad del			N.A			

		sistema de gestión de la calidad;						N.A
		c) la disponibilidad de recursos;			N.A			N.A
		d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.			N.A			N.A

ISO 9001:2015			ISO 27001: 2013			ISO 14001: 2015		
ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO
7.1 RECURSOS	7.1.1. Generalidades	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento,	7.1 RECURSOS		La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento,	RECURSO		La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios

		<p>implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Debe considerar:</p> <p>a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;</p>			<p>implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la seguridad de la información.</p>			<p>para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión ambiental.</p>
		<p>b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.</p>			N.A			N.A
	7.1.1.2 Personas	<p>La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.</p>			N.A			N.A

	7.1.3 Infraestructura	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.			N.A			N.A
	Ambiente para la operación de los procesos	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.			N.A			N.A
	7.1.3 Recursos de seguimiento y medición	7.1.5.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando él se realice el seguimiento o la medición para			N.A			N.A

		<p>verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.</p> <p>La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:</p> <p>a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;</p>					
		<p>b) se mantienen para asegurarse de la adecuación continua para su propósito.</p>			N.A		N.A
		<p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.</p>			N.A		N.A
	<p>Trazabilidad de las mediciones</p>	<p>Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito o es considerada por la organización</p>			N.A		N.A

	<p>parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición debe:</p> <p>a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;</p>					
	<p>b) identificarse para determinar su estado;</p>			N.A		N.A
	<p>c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.</p>			N.A		N.A
	<p>La organización debe</p>			N.A		N.A

		determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.					
	7.1.6 Conocimientos de la organización	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.			N.A		N.A
		Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida que sea necesaria.			N.A		N.A
		Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos			N.A		N.A

		actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.					
7.2 COMPETENCIA	La organización debe:	a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;	7.2 COMPETENCIA	La organización debe:	a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta su desempeño de la seguridad de la información	7.2 COMPETENCIA	a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, que afecte su desempeño ambiental y su capacidad para cumplir requisitos legales y otros requisitos
		b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;			b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas		b) asegurarse de que estas personas sean competentes, con base en su educación, formación o experiencia apropiadas;

	asegurarse que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:		trabajo bajo el control de la organización deben tomar conciencia de		debe asegurarse que las personas realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:
	a) la política de la calidad;				a) la política ambiental;
	b) los objetivos de la calidad pertinentes;		a) la política de la seguridad de la información		b) los aspectos ambientales significativos y los impactos ambientales reales relacionados, asociados con su trabajo
	c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;		b) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la seguridad de la información, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño de la seguridad de la información		c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión ambiental, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño ambiental;
	d) las implicaciones del		c) las implicaciones de la no		d) las implicaciones

		incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.			conformidad con los requisitos del sistema de gestión de la seguridad de la información			de no satisfacer los requisitos del sistema de gestión ambiental incluido el incumplimiento de los requisitos legales y otros de la organización
7.4 COMUNICACIÓN		La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyen:	7.4 COMUNICACIÓN		La organización debe determinar la necesidad de comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la seguridad de la información, que incluyan	7.4.1 Generalidades		La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión ambiental, que incluyan: a) qué comunicar
		b) cuándo comunicar;			a) el contenido de la comunicación			b) cuándo comunicar;

		c) a quién comunicar;			b) cuándo comunicar			c) a quién comunicar;
		d) cómo comunicar.			d) quién debe comunicar			d) cómo comunicar.
					e) los procesos para llevar a cabo la comunicación			Debe tener en cuenta los requisitos legales y otros, asegurarse que la comunicación ambiental sea informada coherentemente y que sea fiable. Debe conservar información documentada con evidencia de las comunicaciones.
		N.A			N.A		Comunicación	La organización debe: a) comunicar internamente la

							información pertinente del SGA entre los diversos niveles y funciones de la organización, incluidos los cambios del SGA
		N.A			N.A		b) asegurarse que sus procesos de comunicación permitan que las personas que realicen trabajos bajo el control de la organización contribuyan a la mejora continua

		<p>N.A</p>			<p>N.A</p>		<p>7.4.3 Comunicación Externa</p>	<p>La organización debe comunicar externamente información pertinente del sistema de gestión ambiental, según establezca en los procesos de comunicación de la organización y según lo requieran sus requisitos legales y otros requisitos</p>
<p>7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA</p>	<p>7.5.1 Generalidades</p>	<p>El SGC de la organización debe incluir: a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional</p>	<p>7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA</p>	<p>7.5.1 Generalidades</p>	<p>Cuando se crea y actualiza información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado</p>	<p>INFORMACIÓN DOCUMENTADA</p>	<p>7.5.1 Generalidades</p>	<p>El SGA de la organización debe incluir: a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional</p>
		<p>b) la información documentada que la</p>			<p>a) la identificación y descripción (por ejemplo,</p>			<p>b) la información documentada que la</p>

		organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			título, fecha, autor o número de referencia)			organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión ambiental
7.5.2 Creación y actualización		Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);			b) la información documentada que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la seguridad de la información		7.5.2 Creación y actualización	Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado: a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
		b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel,			Creación y			Cuando se crea y actualiza información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea

		electrónico);			apropiado			de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
		c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.			a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia)			c) la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación.
	7.5.3 Control de la información documentada	7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que: a) esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;			b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y sus medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico)		7.5.3 Control de la información documentada	La información documentada requerida por el sistema de gestión ambiental y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que: a) esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;
		b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la			c) la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación			b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra

		confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).					pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).
		7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda: a) distribución, acceso, recuperación y uso; b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;		7.5.3 Control de la información documentada	La información documentada requerida por el sistema de gestión de la seguridad de la información y por esta Norma se debe controlar para asegurarse de que		Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda: *distribución, acceso, recuperación y uso;
		c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);			a) Esté disponible y adecuada para su uso, donde y cuando se necesite; y b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de		* almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;

				integridad).		
		d) conservación y disposición.		Para el control de la información documentada, la organización debe tratar las siguientes actividades, según sea aplicable		*control de cambios (por ejemplo, control de versión);
		La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad se debe identificar según sea apropiado y controlar.		c) distribución, acceso, recuperación y uso; d) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;		* Conservación y disposición.
		La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra las modificaciones no intencionadas		e) control de cambios (por ejemplo, control de versión); y f) retención y disposición.		La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión ambiental

									se debe identificar según sea apropiado y controlar.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ISO 9001:2015			ISO 27001: 2013			ISO 14001: 2015		
ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO
0.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL		La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para	0.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL		La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos de seguridad de la información y para implementar las acciones	PLANIFICACION Y CONTROL		La organización debe establecer, implementar, controlar y mantener los procesos necesarios para satisfacer los requisitos del sistema de gestión ambiental y para implementar las

		<p>implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:</p> <p>a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios;</p>			<p>determinadas en el numeral 6.1. La organización también debe implementar planes para lograr los objetivos de la seguridad de la información determinados en el numeral 6.2</p>		<p>acciones determinadas en los apartados 6.1 y 6.2, mediante:</p>
		<p>b) el establecimiento de criterios para:</p> <p>1) los procesos;</p> <p>2) la aceptación de los productos y servicios;</p>			<p>La organización debe mantener información documentada en la medida necesaria para tener la confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado</p>		<p>* el establecimiento de criterios para los procesos;</p>
		<p>c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad para los requisitos de los productos y servicios;</p>			<p>La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar los efectos adversos, cuando sea</p>		<p>* la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios de operación;</p>

				necesario.			
		d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;		La organización debe asegurar que los procesos contratados externamente estén controlados			La organización debe mantener la información documentada en la medida necesaria para tener la confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado.
		e) La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: 1) confiar en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado; 2) demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.		N.A			La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar los efectos adversos, cuando sea necesario.
		La salida de esta		N.A			La organización debe

	<p>planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización.</p>				<p>asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados: a) Establecer controles para asegurarse que sus requisitos ambientales se aborden en el proceso de diseño y desarrollo del producto y servicio,</p>
	<p>La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, cuando sea necesario.</p>			N.A	<p>b) determinar requisitos ambientales para la compra de productos y servicios,</p>
	<p>La organización debe asegurarse de que los procesos contratados</p>			N.A	<p>c) Comunicar los requisitos ambientales pertinentes a los proveedores</p>

		externamente estén controlados (véase 8.4).					externos incluidos los contratistas,
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	8.2.1 Comunicación con el cliente	<p>La comunicación con los clientes debe incluir:</p> <p>a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;</p>	8,2 VALORACIÓN DE RIESGOS DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN		<p>La organización debe llevar a cabo valoraciones de riesgos de la seguridad de la información a intervalos planificados o cuando se propongan u ocurran cambios significativos, teniendo en cuenta los criterios establecidos en el numeral 6.1.2 a).</p>	8.2 PREPARACION Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS	<p>d) Considerar la necesidad de suministrar información acerca de los impactos ambientales potenciales significativos</p>
		<p>b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;</p>		<p>La organización debe conservar información documentada de los resultados de las valoraciones de riesgos de la seguridad de la información.</p>	<p>La organización debe:</p> <p>a) prepararse para responder mediante la planificación de acciones para prevenir o mitigar los impactos ambientales,</p> <p>b) responder a situaciones de emergencia,</p> <p>c) tomar acciones para prever o mitigar las</p>		

							<p>consecuencias,</p> <p>d) poner a prueba periódicamente las acciones de respuesta,</p> <p>e) evaluar y revisar periódicamente los procesos,</p> <p>f) proporcionar información y formación pertinentes</p>
		<p>c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;</p>			N.A		<p>La organización debe mantener la información documentada en la medida necesaria para tener la confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado.</p>
		<p>d) manipular o controlar las propiedades del cliente;</p>			N.A		N.A
		<p>e) establecer los requisitos específicos para las acciones de</p>			N.A		N.A

		contingencia, cuando sea pertinente.					
	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	La organización debe asegurarse de que: a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo: 1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable; 2) aquellos considerados necesarios por la organización;			N.A		N.A
		b) la organización puede cumplir las declaraciones de los productos y servicios que ofrece.			N.A		N.A
	los requisitos para los	8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los			N.A		N.A

	<p>clientes.</p> <p>La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:</p> <p>a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;</p>					
	<p>b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido;</p>			N.A		N.A
	<p>c) los requisitos especificados por la organización;</p>			N.A		N.A

		d) los requisitos legales aplicables a los productos y servicios;			N.A		N.A
		e) las diferencias existentes entre los requisitos de contrato o pedido y los expresados previamente			N.A		N.A
		La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.			N.A		N.A
		La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una			N.A		N.A

		declaración documentada de sus requisitos.					
		8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable: a) sobre los resultados de la revisión;			N.A		N.A
		b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios			N.A		N.A
	los productos y servicios	La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas correspondientes sean conscientes de los requisitos modificados.			N.A		N.A

0.3.1 DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS 8.3.1 Generalidades	La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.	RIESGOS DE LA SEGURIDAD DE LA	La organización debe implementar el plan de tratamiento de riesgos de la seguridad de la información			N.A
--	--	-------------------------------	--	--	--	-----

ISO 9001:2015		ISO 27001: 2013		ISO 14001: 2015				
ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SUBITEM	REQUISITO

<p>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</p>	<p>9.1.1 Generalidades</p>	<p>La organización debe determinar:</p> <p>a) qué necesita seguimiento y medición</p>	<p>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</p>	<p>9.1</p>	<p>La organización debe evaluar el desempeño de la seguridad de la información y la eficacia del sistema de gestión de la seguridad de la información</p>	<p>SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</p>	<p>9.1.1 Generalidades</p>	<p>La organización debe hacer seguimiento, medir, analizar y evaluar su desempeño ambiental, por ende debe determinar:</p> <p>a) qué necesita seguimiento y medición</p>
		<p>b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;</p>			<p>La organización debe determinar</p>			<p>b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;</p>
		<p>c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;</p>			<p>a) a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir, incluidos los procesos y controles de la seguridad de la información</p>			<p>c) los criterios contra los cuales evaluará su desempeño ambiental. La organización debe evaluarse desempeño ambiental y la eficacia del sistema de gestión ambiental</p>
		<p>d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento</p>			<p>b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable,</p>			<p>d) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;</p>

		<p>y la medición.</p> <p>La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.</p>			<p>para asegurar resultados válidos</p> <p>c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición</p> <p>d) quién debe llevar a cabo el seguimiento y la medición;</p>			<p>e) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.</p> <p>La organización debe comunicar externa e internamente la información pertinente a su desempeño ambiental</p>
	9.1.2 Satisfacción del cliente	<p>La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para</p> <p>f) quién debe analizar y evaluar estos resultados</p> <p>Obtener, realizar el</p>			<p>e) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y de la medición</p>			<p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados del seguimiento, medición, análisis y evaluación.</p>

		seguimiento y revisar esta información.					
	9.1.3 Análisis y evaluación	La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:			La organización debe conservar información documentada apropiada como evidencia de los resultados del monitoreo y de la medición		
		a) la conformidad de los productos y servicios;					
		b) el grado de satisfacción del cliente,		N.A			
		c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		N.A			
		d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;		N.A			
	9.1.2 Evaluación de cumplimiento	La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para evaluar el cumplimiento de sus requisitos legales y otros requisitos:					
		a) determinar la frecuencia con la que se evaluará el cumplimiento					
		b) evaluar el cumplimiento y emprender acciones necesarias					
		c) mantener el conocimiento y comprensión de su estado de cumplimiento					
		La organización debe conservar la información documentada apropiada					

							como evidencia de los resultados de la evaluación de cumplimiento.
		e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;			N.A	9.2.1 Generalidades	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión ambiental: a) es conforme con 1. Los requisitos de la organización para su sistema de gestión ambiental 2. Los requisitos de la Norma y si se implementa y mantiene eficazmente.
		f) el desempeño de los proveedores externos;			N.A		b) se implementa y mantiene eficazmente
		g) la necesidad de mejoras en el sistema de			N.A		La organización debe: establecer, implementar y

	<p>gestión de la calidad.</p>				<p>mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, de sus auditorías internas.</p>
<p>9.2 AUDITORIA INTERNA</p>	<p>9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:</p> <p>a) es conforme con</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los requisitos propios de la organización para su SGC 2. los requisitos de la Norma internacional 	<p>9.2 AUDITORIA INTERNA</p>	<p>La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados, para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la seguridad de la información:</p>		<p>a) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;</p>

	<p>b) si se implementa y mantiene eficazmente.</p>		<p>a) es conforme con: 1) los propios requisitos de la organización para su sistema de gestión de la seguridad de la información; y 2) los requisitos de esta Norma;</p>		<p>b) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;</p>
	<p>9.2.2 La organización debe: a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los</p>		<p>b) está implementado y mantenido eficazmente</p>		<p>c) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente;</p>

	resultados de las auditorías previas;					
	b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;			La organización debe		La organización debe conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de esta.
	c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;			c) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación, y la elaboración de informes. Los programas de auditoría deben tener en cuenta la importancia de los procesos involucrados y los resultados de las auditorías previas		La alta dirección debe revisar el sistema de gestión ambiental de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia continua.
	d) asegurarse de que los			d) para cada auditoría, definir		La revisión debe incluir

	<p>resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente;</p>		<p>los criterios y el alcance de ésta</p>		<p>consideraciones sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas; b) los cambios en: <ul style="list-style-type: none"> 1. las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión ambiental 2. Las necesidades y expectativas de las partes interesadas incluidos los requisitos legales y otros requisitos. 3. sus aspectos ambientales significativos 4) los riesgos y oportunidades. c) el grado en el que se han logrado los objetivos ambientales,
	<p>e) realizar las</p>		<p>e) seleccionar los auditores y</p>		<p>d) La información sobre</p>

		<p>correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;</p>			<p>llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;</p>		<p>el desempeño ambiental de la organización, las tendencias y la eficacia del sgc incluidas las tendencias relativas a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. las no conformidades y acciones correctivas 2. Los resultados de seguimiento y medición 3 cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos. 4. los resultados de las auditorías
		<p>f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de Auditoría y los resultados de la auditoría.</p>			<p>f) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente</p>		<p>e) la adecuación de los recursos;</p>
O R	er	La alta dirección debe			g) conservar información		f) Las comunicaciones

		revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su idoneidad, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.			documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de ésta			pertinentes de las partes interesadas, incluidas las quejas
	9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección	La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre: a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas; b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad	9.3 REVISION POR LA DIRECCION		La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la seguridad de la información de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas			Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir: * las oportunidades de mejorar la integración del sistema de gestión ambiental, incluidas los recursos; * Las decisiones relacionadas con oportunidades de mejora continua

		<p>c) La información sobre el desempeño y la eficacia del sgc incluidas las tendencias relativas a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes 2. El grado en que se han logrado los objetivos de calidad 3. El desempeño de los proceso y conformidad de los productos y servicios. 4. las no conformidades incluidos los recursos; Y acciones correctivas 5. Los resultados de seguimiento y medición 6. Los resultados de las auditorías 7. el desempeño de los 			<p>La revisión por la dirección debe incluir consideraciones sobre</p>			<p>*las decisiones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión ambiental,</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	---

		proveedores externos					
		d) la adecuación de los recursos;			a) el estado de las acciones con relación a las revisiones previas por la dirección		incluidos los recursos;
		e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);			b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la seguridad de la información		Las conclusiones sobre conveniencia, adecuación y eficacia continuada Sistema de Gestión ambiental; cualquier implicación para la Dirección estratégica de la organización
		f) oportunidades de mejora.			c) retroalimentación sobre el desempeño de la seguridad de la información, incluidas las tendencias relativas a: 1) no conformidades y acciones correctivas; 2) seguimiento y resultados de las mediciones;3) resultados de la auditoría; y 4) cumplimiento de los objetivos de la seguridad de la información		La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.
VI	SI	Las salidas de la revisión			d) retroalimentación de las		N.A

	<p>por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:</p> <p>a) las oportunidades de mejora;</p>		partes interesadas			
	<p>b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;</p>		e) resultados de la valoración de riesgos y estado del plan de tratamiento de riesgos			N.A
	<p>c) las necesidades de recursos.</p>		f) las oportunidades de mejora continúa			N.A
	<p>La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.</p>		<p>Los elementos de salida de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua y cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la seguridad de la información.</p>			N.A

--	--	--	--	--	--	--	--	--

ISO 9001:2015			ISO 27001: 2013			ISO 14001: 2015		
ITEM PRINCIPAL	SU B ITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SU B ITEM	REQUISITO	ITEM PRINCIPAL	SU B ITEM	REQUISITO

<p>10.1 GENERALIDADES</p>	<p>La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. Estas deben incluir:</p> <p>a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como tratar las necesidades y expectativas futuras;</p>	<p>10.1 Generalidades</p>	<p>N.A</p>	<p>10.1 Generalidades</p>	<p>La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora (ver 9.1, 9.2 y 9.3) e implementar las acciones necesarias para lograr los resultados previstos en su sistema de gestión ambiental.</p>
---------------------------	---	---------------------------	------------	---------------------------	--

		b) corregir, prevenir o reducir los efectos indeseados;			N.A			N.A
		c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			N.A			N.A

<p>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</p>	<p>10.2.1</p>	<p>Cuando ocurra no conformidad incluida cualquiera originada por quejas la organización debe:</p> <p>a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:</p> <p>1) tomar acciones para controlarla y corregirla;</p> <p>2) hacer frente a las consecuencias;</p>	<p>10.2</p> <p>NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</p>	<p>Cuando ocurra una no conformidad, la organización debe:</p> <p>a) reaccionar ante la no conformidad, y según sea aplicable</p> <p>1) tomar acciones para controlarla y corregirla, y</p> <p>2) hacer frente a las consecuencias.</p>	<p>10.2</p> <p>NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</p>	<p>Cuando ocurra una no conformidad la organización debe:</p> <p>a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:</p> <p>1) tomar acciones para controlarla y corregirla;</p> <p>2) hacer frente a las consecuencias incluida la mitigación de los impactos ambientales adversos;</p>
	<p>b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el</p>	<p>b) Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el</p>		<p>b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el</p>		

		fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:			fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:			fin de que no vuelva a ocurrir en ese mismo lugar ni ocurra en otra parte, mediante:
					1) la revisión de la no conformidad 2) la determinación de las causas de la no conformidad, y 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente podrían ocurrir.			
		1) la revisión y el análisis de la no conformidad;			c) implementar cualquier acción necesaria			1) la revisión de la no conformidad;
		2) la determinación de las causas de la no conformidad;			d) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas			2) la determinación de las causas de la no conformidad;

		<p>3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente podrían ocurrir;</p> <p>c) implementar cualquier acción necesaria;</p>			<p>e) hacer cambios al sistema de gestión de la seguridad de la información, si es necesario. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. La organización debe conservar información documentada adecuada,</p> <p>c) implementar cualquier acción necesaria;</p> <p>como evidencia</p>			<p>3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente pueden ocurrir;</p>

		d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;			f) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada			c) implementar cualquier acción necesaria;
		e) si es necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;			g) los resultados de cualquier acción correctiva			d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
		f) si es necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.			N.A			e) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión ambiental
		Las acciones correctivas deben ser adecuadas a los efectos de las no conformidades			N.A			Las acciones correctivas deben ser apropiadas a la importancia de los efectos de las no

		encontradas.					conformidades encontradas incluidos los impactos ambientales.
		<p>10.2.2 La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:</p> <p>a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;</p> <p>10.2.2 La organización debe conservar información documentada, como</p>			N.A		<p>La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:</p>

		evidencia de: a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;					
10.3 MEJORA CONTINUA		La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.	10.3 MEJORA CONTINUA		La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de gestión de la seguridad de la información.		* la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;

		<p>La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben tratarse como parte de la mejora continua.</p>			N.A	10.3 MEJORA CONTINUA		<p>* Los resultados de cualquier acción correctiva.</p> <p>La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión ambiental para mejorar el desempeño ambiental</p>
--	--	--	--	--	-----	----------------------	--	---

14. Conclusiones

Como resultado de este proyecto se generó una respuesta, en cada módulo, a lo que se planteó como objetivos específicos; cada módulo se desarrolló, a lo largo del proyecto, con metodologías y estrategias de campo no experimentales, pero de tipo proyectivo, de investigación documental y tutorial que resultaron altamente efectivas. Y de las cuales se puede colegir que:

1. Al evaluar los procesos de la oficina Colseguros BBVA los resultados mostraron inconsistencias, se evidenciaron fallas internas, falta de concientización en las personas en la cultura y motivación, fallas en la comunicación y carencia documentada de las decisiones tomadas para la solución de un tema.

2. Del total de los requisitos de la ISO 9001:2015, el estudio arrojó un cumplimiento del 60% y una deficiencia del 40%, de incumplimiento o no conformidad, lo que evidencia la necesidad de una reestructuración y replanteamientos en cada dependencia.

3. Se diseñaron los procesos críticos de la oficina con el fin de generar un enfoque caracterizado, documental, argumentativo y acompañado de la gestión en aras de optimizar procesos de recursos de apoyo tomando la calidad como un principio a la excelencia.

4. Se sugiere utilizar un modelo de indicador que permita realizar un seguimiento de forma mensual para cada proceso que se tiene en la organización, pues se evidencian falencias en todos los procesos.

5. Se inició la revisión y el ciclo PHVA identificando las necesidades y mejoras para cada proceso.

6. Se plantean una serie de actividades para aplicar en los tiempos programados con el ánimo de aumentar el recaudo de dinero y minimizar los tiempos de atención, para así mejorar la satisfacción del cliente interno y externo.

7.. Se propuso un cronograma de actividades para la implementación del sistema de gestión de calidad bajo la ISO 9001:2015, en un tiempo estimado de 12 meses.

15. Recomendaciones

Como recomendación general de este proyecto se sugiere continuar con el levantamiento de información, documentación de todos los procesos y evaluación y mejora de los mismos con el objetivo de lograr una certificación, totalmente transversal, de los servicios que la oficina Colseguros BBVA proporciona.

A nivel humano se recomienda que, en todos los niveles jerárquicos de la organización, se implementen capacitaciones de estimulación asertiva, enfocadas al buen liderazgo y al fomento de un ambiente de armonía interno, para que las personas externas puedan involucrarse conjuntamente al logro de los objetivos de la organización.

16. Referencias

Ángel, Jaime A. (2008). *Modelo práctico para la investigación social*. Bogotá D.C.: Universidad Libre.

Banco Bilbao Vizaya Argentaria [BBVA] . (06 de Septiembre de 2019). *Principios y políticas*. Recuperado de <http://bancaresponsable.com/documentacion/principios-y-politicas/>

Banco Bilbao Vizaya Argentaria [BBVA] Colombia. (02 de Septiembre de 2017). *Somos BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com.co/meta/historia/>

Cirugeda, E. (29 de abril de 2015). *Que es el modelo Canvas*. Recuperado de <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>

Crosby B., Philip. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*.

Crosby B., Philip. (1991). *Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas*. México D.F.: CECOSA.

Crosby B., Philip. (1996) *Reflexiones sobre calidad. 295 máximas del gurú mundial de calidad*. México D.F.: McGraw Hill.

Escuela Europea de Excelencia. (15 de 01 de 2016). *Diferencias y Beneficios en el cambio de version de la 9001*. Recuperado de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015-diferencias-beneficios/>

Gestion Calidad. (03 de 09 de 2016). *Modelo EFQM*. Recuperado de <http://gestion-calidad.com/modelo-efqm>

Gestiopolis. (04 de 06 de 2001). *Que hizo Philip Crosby por la gestion de la calidad*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-hizo-philip-crosby-por-la-gestion-de-la-calidad/>

Grupo Albe Consultoria. (16 de Agosto de 2017). *Cambios en la Norma ISO 9001 Beneficios para las organizaciones version 2008 a 20115*. Recuperado de <http://www.grupoalbe.com/cambios-en-la-norma-iso-90012015-vs-iso-90012008-beneficios-para-las-organizaciones/>

Guajardo Garza, E. (2008). *Administración de la calidad total*. México D.F.: Editorial Pax.

Guia de la Calidad. (06 de Septiembre de 2017). Recuperado de http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Presentacion_del_modelo_EFQM.pdf

ISOTools. (2017). *Sistemas de Gestion Normalizados*. Recuperado de <https://www.isotools.org/normas/>

Katz, D. y Kahn, J. K. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.

La Economía. (18 de agosto de 2017). *Desarrollo Sustentable*. Recuperado de <http://laeconomia.com.mx/desarrollo-sustentable/>

Miguel, J. L. (2013). *Especificacion de los requisitos comunes del sistema de gestion como marco para la integracion*. Recuperado de https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=d4f00264-ee74-4abd-b1c8-4e48fccd6836&groupId=10128

Miranda González, J. F., Miranda González, F., Chamorro Mera, A., y Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones.

Montaner, C. S. (2015). *Implantacion del Modelo EFQM de excelencia en una empresa de servicios*. Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55076/IMPLANTACION%20EFQM_14181513685561026670559147911141.pdf?sequence=3

Navarro, Javier. (05 de 07 de 2010). *Definicion de marco teorico*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/ciencia/marco-teorico.php>

Organizacion de los Estados Americanos [OEA]. (05 de septiembre de 2017). *Innovacion y Competitividad*. Recuperado de <http://portal.oas.org/Portal/Topic/CienciaTecnolog%C3%ADaeInnovaci%C3%B3n/Programas/Innovaci%C3%B3nyCompetitividad>

Perdigones, Ana B. (6 de febrero de 2017). *Neuromarketing: concepto y aplicación*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/02/06/neuromarketing-concepto-y-aplicacion/>

Tamayo Tamayo, Mario. (1991) *El proceso de investigación científica: fundamentos de investigación*. México D.F.: Limusa.

Tamayo, A. (29 de octubre de 2008). *Comentarios de la Historia de la Responsabilidad Social*. Recuperado de <https://www.expoknews.com/historia-de-la-responsabilidad-social/>