

Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa  
TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. según la norma NTC ISO 9001: 2015

Julián Raúl López Camacho

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2020

Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa

TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. según la norma NTC ISO 9001: 2015

Julián Raúl López Camacho

000257426

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Olmedo González Herrera

Magister Scientiae en Estadística, Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de

Santander

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2020

## **Dedicatoria**

Primeramente a Dios por permitir culminar uno de mis sueños que es ser Ingeniero. A mis padres por forjarme sus valores y virtudes que me llevaron a ser la persona que soy en la actualidad. Dedico con mucho amor este título a Fanny y Diego Alejandro, la familia que desee formar y por los que lucharé hasta mi último aliento por brindar siempre lo mejor. Por último pero no menos importante, a mi hermana y Pablo, por enseñarme el camino correcto con su ejemplo.

**Julián Raúl**

## **Agradecimientos**

Agradezco a mis padres que con su esfuerzo y palabras de aliento me dieron lo necesario para alcanzar este logro en mi vida. Agradezco a mis profesores y director de grado por su compromiso y dedicación en mi formación como persona y profesional.

## Tabla de contenido

Introducción .....	15
1. Generalidades de la empresa .....	17
1.1. Identificación de la empresa .....	17
1.2. Logo institucional .....	17
1.3. Misión .....	18
1.4. Visión .....	18
1.5. Valores corporativos .....	18
1.6. Organigrama .....	19
2. Problema .....	20
2.1. Planteamiento del problema.....	22
2.1.1. Pregunta de investigación.....	21
3. Antecedentes .....	22
4. Justificación.....	23
5. Objetivos .....	24
5.1. Objetivo general.....	26
5.2. Objetivos específicos .....	24
6. Marco teórico.....	25

6.1. Sistema de gestión de calidad.....	27
6.2. Principios de un sistema de calidad.....	26
6.3. DOFA.....	28
6.5. NTC ISO 9001: 2015.....	32
6.6. Marco legal.....	32
7. Metodología.....	34
7.1. Alcance.....	36
7.2. Fases del proyecto.....	34
8. Diagnóstico empresarial.....	36
9.1. Contexto de la organización.....	47
9.1.1. Comprender el contexto de la organización.....	52
9.1.2. Comprender las expectativas y necesidades de las partes interesadas.....	48
9.1.3. Determinar el alcance del sistema de gestión de la calidad.....	50
9.1.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.....	51
9.2. Liderazgo.....	52
9.2.1. Liderazgo y compromiso.....	60
9.2.2. Política de calidad.....	54
9.2.3. Roles Responsabilidades y autoridades en la organización.....	54
9.3. Planificación del sistema de gestión de calidad.....	55
9.3.1. Acciones para tratar riesgos y oportunidades.....	63

9.3.2. Objetivos de calidad y planificación para lograrlos.....	55
9.3.3. Planificación de los cambios .....	57
9.4. Soporte .....	57
9.4.1. Recursos.....	62
9.4.2. Competencias.....	59
9.4.3. Toma de conciencia .....	59
9.4.4. Comunicación Interna .....	59
9.4.5. Información Documentada .....	60
9.5. Operación.....	61
9.5.1. Planificación y control operacional.....	64
9.5.2. Determinación de los requisitos para los bienes y servicios .....	61
9.5.3. Diseño y desarrollo de los bienes y servicios.....	62
9.5.4. Control de los bienes y servicios suministrados externamente .....	63
9.6. Evaluación del desempeño .....	65
9.6.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.....	69
9.6.2. Auditoría interna.....	67
9.6.3. Revisión por la dirección.....	67
9.7. Mejora .....	68
9.8. Procedimientos .....	71
9.9. Trazabilidad.....	79

10. Implementación del Sistema de calidad en la empresa de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A..... 84

11. Auditoría Interna..... 90

12. Conclusiones..... 102

13. Recomendaciones ..... 104

14. Referencias ..... 105

## Lista de Tablas

Tabla 1. Identificación de la empresa	19
Tabla 2. Resultado consolidado	46
Tabla 3. Avance de la norma por capítulos	48
Tabla 4. Matriz DOFA de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.	52
Tabla 5. Objetivos de calidad de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.	59
Tabla 6. Resultado consolidado diagnóstico inicial versus proceso de implementación de la norma ISO 9001: 2015	81

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Logo TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.	20
Figura 2. Representación gráfica de la estructura de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.	21
Figura 3. Funcionamiento del sistema de calidad como instrumento de gestión	27
Figura 4. Contexto de la organización	39
Figura 5. Liderazgo	40
Figura 6. Planificación	41
Figura 7. Apoyo	42
Figura 8. Operación	43
Figura 9. Evaluación del desempeño	44
Figura 10. Mejora	45
Figura 11. Resumen consolidado.	46
Figura 12. Porcentaje cumplimiento de requisitos	47
Figura 13. Representación gráfica de la estructura de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.	50
Figura 14. Mapa de procesos de la empresa de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.	55
Figura 15. Auditoría contexto de la organización	74
Figura 16. Auditoría liderazgo	75

Figura 17. Auditoría planificación	76
Figura 18. Auditoría apoyo	77
Figura 19. Auditoría operación	78
Figura 20. Auditoría evaluación del desempeño	79
Figura 21. Auditoría mejora	80
Figura 22. Resumen consolidado	82

## Lista de apéndices

Apéndice A. Diagnóstico de evaluación sistema de gestión de calidad	
Según NTC ISO 9001 - 2015	87
Apéndice B. Manual de funciones	101
Apéndice C. Mapa de riesgos y programa de gestión del riesgo	118
Apéndice D. Instructivo de Procedimientos y Formatos	122
Apéndice E. Auditoría de evaluación sistema de gestión de calidad según	
NTC ISO 9001 - 2015	142
Apéndice F. Mapa de procesos de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.	156

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

<b>TITULO:</b>	Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Transportes Asociados S.A. según la norma NTC ISO 9001: 2015
<b>AUTOR(ES):</b>	Julián Raúl López Camacho
<b>PROGRAMA:</b>	Facultad de Ingeniería Industrial
<b>DIRECTOR(A):</b>	Olmedo González

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar, documentar e implementar el sistema de gestión de calidad en la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, según la NTC ISO 9001: 2015 para obtener una certificación a futuro en la prestación de un servicio de transporte de pasajeros eficiente; para la consecución de cada uno de los objetivos planteados, se utilizó la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y actuar) la cual estuvo ligada a la planificación, implementación, control, mejora continua tanto para los productos como para los procesos internos de la empresa. Entre los principales resultados obtenidos se tienen: la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS SA sobre mejora de calidad permitió establecer, que de conformidad con la norma ISO 9001: 2015 existe un avance o cumplimiento bajo; el 17,89%, y que el proceso de implementación de dicha norma en la empresa permitió sentar las bases para un mayor conocimiento y adecuada aplicación de instrumentos, lo que se evidencia en una dinámica de avance de cumplimiento del 86,51%.

**PALABRAS CLAVE:**

Norma ISO 9001: 2015, Metodología PHVA, Mejora continua, matriz DOFA.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Design, documentation and implementation of the quality management system in the company Transportes Asociados S.A. according to NTC ISO 9001: 2015

**AUTHOR(S):** Julián Raúl López Camacho

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Olmedo González

**ABSTRACT**

The purpose of this research was to design, document and implement the quality management system at TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, according to NTC ISO 9001: 2015 to obtain a future certification in the provision of an efficient passenger transport service; For the achievement of each of the stated objectives, the PHVA methodology (Plan, Do, Verify and Act) was specified, which was linked to the planning, implementation, control, continuous improvement for both the products and the internal processes of the business. Among the main results obtained we have: the company TRANSPORTES ASOCIADOS SA, on the improvement of the established quality, the conformity with the norm ISO 9001: 2015 there is a progress or low compliance; 17.89%, and the process of implementing said norm in the company lay the foundations for greater knowledge and adequate application of instruments, which is evidenced in a dynamic of compliance progress of 86.51%.

**KEYWORDS:**

ISO 9001: 2015, PHVA methodology, continuous improvement, DOFA matrix.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **Introducción**

En la actualidad las empresas se enfrentan con crecientes exigencias de calidad para competir en el mercado por ello es fundamental desarrollar un sistema de Gestión de la Calidad, en la que dicha calidad desempeña una labor enmarcada que consiste en guiar y apoyar a la empresa en sus actividades y procedimientos de acuerdo con las exigencias y parámetros establecidos en la norma.

En este contexto, la empresa de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, requiere una mejora continua orientada por la NTC ISO 9001: 2015 para contar con los documentos que le permitan analizar, evaluar y contar con información concerniente a las actividades que tiene relación con los servicios de transporte públicos ofrecidos en la ciudad de Barrancabermeja, un proceso que facilite la formulación y ejecución de acciones que conlleven a una gestión en calidad adecuadas al consecuente proceso de certificación.

Entre los objetivos prioritarios para instrumentar su trabajo, existe una función fundamental: la de toma de decisiones que se traduce en la puesta en práctica y resultados de un sólido instrumento de soporte al proceso de calidad; la ISO 9001: 2015, que permitirá que los servicios ofrecidos por la empresa cumplan con los requerimientos exigidos para lograr la calidad que les permita alcanzar la certificación.

Por ello, la presente tesis tiene como objetivo diseñar, documentar e implementar el sistema de gestión de calidad en la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A., según la NTC ISO 9001: 2015, por lo que es necesario realizar un proceso investigativo que implica la elaboración de doce capítulos, así: en el primer capítulo se presentan las generalidades de la empresa:

identificación, logo institucional, misión, visión, valores corporativos, organigrama; en el segundo capítulo se presenta el problema: su planteamiento y la pregunta de investigación; en el tercero los antecedentes de la investigación; en el cuarto su justificación; en el quinto los objetivos general y específicos; en el sexto marco teórico se realiza una exposición sobre: sistema de gestión de calidad, principios de un sistema de calidad, matriz DOFA, ciclo PHVA, NTC ISO 9001: 2015 y aspectos legales; en el séptimo metodología, se expone el alcance y las fases del proyecto; en el octavo se realiza el diagnóstico empresarial sobre el avance de la mejora continua en la empresa; en el noveno, documentación del sistema de gestión de calidad de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, según la norma NTC ISO 9001: 2015, se establecen los instrumentos que permiten conocer el contexto de la organización, el liderazgo en materia de calidad, la planificación del sistema de gestión de calidad, el soporte, la operación, la evaluación del desempeño y la mejora; en el décimo, auditoría interna se establece el cumplimiento de la norma ISO 9001: 2015, una vez implementados sus requisitos en la empresa, en el undécimo se concluye y en el duodécimo se recomienda, de acuerdo con los resultados de la investigación.

## 1. Generalidades de la empresa

### 1.1. Identificación de la empresa

**Tabla 2.** Identificación de la empresa

Nombre de la empresa	TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.
NIT	830.513.655
Clasificación actividad económica CIU según DIAN	4921. Servicio de transporte público automotor de pasajeros
Riesgo ARL	Conductores (4) – Administrativo (1)
Dirección	Calle 51 # 14 - 75 Barrio Colombia, Barrancabermeja
Teléfono	(7)6028975
Correo	<a href="mailto:transasociados-1@hotmail.com">transasociados-1@hotmail.com</a>

*Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Transportes Asociados*

### 1.2. Logo institucional

Ver figura 1.



**Figura 1.** Logo TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.

*Fuente: Elaboración propia.*

### **1.3. Misión**

“TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. es una empresa dedicada a prestar el servicio de transporte terrestre automotor. Nuestro objetivo principal es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios, afiliados y empleados prestando un servicio amparado y cimentado en la amabilidad y el respeto, la agilidad, responsabilidad y lo más importante la seguridad, ya que para nosotros ellos son los actores más importantes de nuestro sistema”. (B. López, comunicación personal, 19 de Noviembre de 2018).

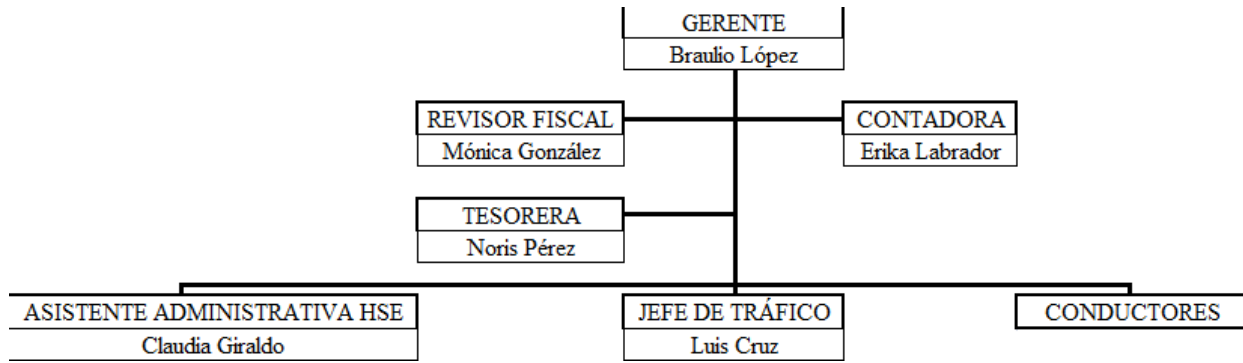
### **1.4. Visión**

“TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. para el 2022 será la empresa líder en transporte público terrestre automotor de pasajeros del municipio de Barrancabermeja, lo cual nos permitirá ser el aliado estratégico a nivel empresarial en la ciudad proyectándonos como una empresa sólida y confiable que contribuya al engrandecimiento a nivel económico, social y ambiental”. (B. López, comunicación personal, 19 de Noviembre de 2018).

### **1.5. Valores corporativos**

- ✓ Respeto
- ✓ Integridad
- ✓ Honestidad
- ✓ Pasión por lo que hacemos
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Mejora de procesos

## 1.6. Organigrama



**Figura 2.** Representación gráfica de la estructura de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.

*Fuente: Elaboración propia.*

## **2. Problema**

### **2.1. Planteamiento del problema**

La necesidad de una empresa de cumplir unos requisitos de calidad para satisfacer las exigencias acordadas a sus clientes a través de una mejora continua, de manera ordenada y sistemática permitió la creación de varios sistemas de gestión de la calidad bajo un organismo internacional no gubernamental en 1947, llamado ISO; International Organization Standarization.

Actualmente, ante las pretensiones de un mercado competitivo y dinámico, las empresas están obligadas a realizar un seguimiento permanente en sus procesos. Es necesario eliminar las causas de inconformidades en el servicio por medio de un desarrollo estandarizado en sus procesos y de actividades intelectuales y económicas.

La empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. dedicada al servicio de transporte de pasajeros es consciente de lo importante que es la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad –SGC- ya que se puede ver reflejada en la propia organización y en los clientes: optimización de los procesos, mejora interna, flexibilidad ante el cambio, promover el trabajo en equipo. En cuanto a los clientes: excelente servicio y reforzar la confianza.

La ausencia de un sistema de gestión de calidad; NTC ISO 9001: 2015, en la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, les quita un valor agregado de garantía y seguridad ante sus clientes y prestigio ante el mercado. La aplicación voluntaria de ésta promueve el mejoramiento en el funcionamiento interno de la organización y la certificación de una empresa comprometida con el cumplimiento de los requerimientos del cliente al servicio y la mejora continua de la calidad de los mismos.

### **2.1.1. Pregunta de investigación**

Con el fin de mejorar el servicio prestado por la empresa de transporte es necesario implementar un sistema de gestión de calidad bajo la ISO 9001: 2015, por tanto, se presenta el siguiente interrogante:

¿Cuáles son los lineamientos a documentar para dar cumplimiento a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001: 2015 y así obtener la certificación para la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.?

### **3. Antecedentes**

TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, está registrada en la cámara de comercio de Barrancabermeja desde el 2006, y nace como una necesidad hacia los habitantes del corregimiento El Centro y sus caseríos aledaños: El Opón, Campo 23 y Campo 16. Cinco Barranqueños vieron como idea de negocio iniciar un proyecto de transporte de pasajeros hacia El Centro, donde cabe resaltar, se encuentra la empresa colombiana de petróleos ECOPETROL

S.A. Según Forbes, hacia los años del 2008 Colombia tiene un comportamiento decreciente en el ámbito económico, por tanto, la empresa petrolera retira varios de sus beneficios a trabajadores y habitantes del sector; uno de ellos el servicio del transporte gratuito hacia esa jurisdicción Barranqueña.

En Barrancabermeja, hay dos empresas pioneras en el transporte público urbano: Coochoferes Ltda y Transportes San Silvestre S.A. Éstas tienen alrededor de 35-40 años de trayectoria siendo un poco más robustas en su planeación estratégica y se encuentran certificadas por la ISO 9001: 2015, ISO 14001 Y OHSAS 18001. Se presenciaron buenos resultados a partir de la documentación de gestión, por tanto, TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. decide seguir los lineamientos de estas dos organizaciones y prestar un servicio de transporte sub-urbano de calidad para usuarios, asociados y empleados.

## 4. Justificación

La implementación de un sistema de gestión de calidad según la NTC ISO 9001: 2015 sólo trae impactos positivos, beneficios y ganancias para la empresa. Debe existir un principio de mejora continua, de la mano con una relación más fluida entre los miembros de la organización para asumir cada quien sus roles y/o responsabilidades con mayor precisión. TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, al ser una empresa relativamente nueva permite acoplarse al cambio, ya que tienen una estructura menos jerarquizada y se permite evidenciar en la incorporación de variantes y modificaciones según la situación.

Darle la importancia a la gestión de servicio que ofrece la empresa de transporte; que incluye planear, controlar y mejorar los procesos y procedimientos son influyentes en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización; por lo tanto, la implementación de un SGC basado en NTC ISO 9001: 2015 para la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, aumentará su ventaja competitiva respecto a los servicios sub-urbanos e informales en cuanto a su entorno socioeconómico con el fin de lograr los objetivos trazados. De igual modo, se creará una relación de confianza entre empresa – cliente bastante fuerte como consecuencia de ofrecer un servicio de calidad en el transporte de pasajeros.

Efectuar un SGC basado en la ISO 9001: 2015 va a permitir licitaciones con la administración pública, seguridad y prestigio de su marca para futuros clientes. Su fin, es garantizar un servicio de calidad, el cual esté certificado bajo un ente gubernamental.

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo general**

Diseñar, documentar e implementar el sistema de gestión de calidad en la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, según la NTC ISO 9001: 2015 para obtener una certificación a futuro en la prestación de un servicio de transporte de pasajeros eficiente.

### **5.2. Objetivos específicos**

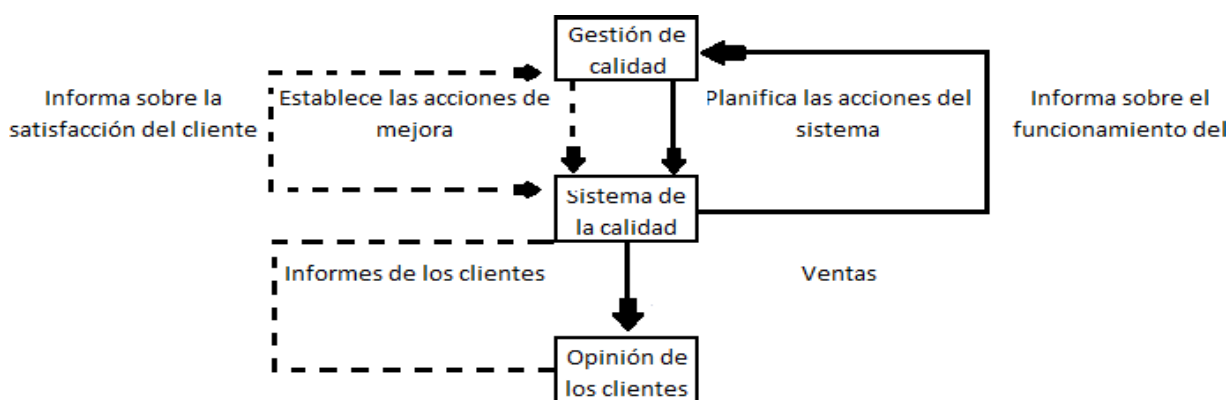
- ✓ Realizar un diagnóstico del estado actual y final de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. con respecto a los requerimientos propuestos en la norma ISO 9001: 2015, mediante la elaboración de una matriz de cumplimiento; y así ver su mejoramiento a lo largo del proyecto.
- ✓ Documentar el Sistema de Gestión de Calidad y concientizar a los trabajadores de la empresa sobre la importancia de implementarlo dentro de la empresa.
- ✓ Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa y realizar las acciones de mejora que propendan por la prestación eficiente del servicio de transporte.
- ✓ Apoyar la realización de la auditoría interna para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001: 2015.

## 6. Marco teórico

### 6.1. Sistema de gestión de calidad

El sistema de gestión de calidad (SGC) es el mecanismo que le permite a las empresas administrar y gestionar la calidad de los servicios que ofrecen a sus clientes, consolidándose como una herramienta que garantiza un enfoque lógico y racional para administrar recursos. El SGC debe garantizar la coherencia y las mejoras en las prácticas de trabajo, lo que a su vez debe generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. (NTC ISO 9001: 2015, 2015)

Complementariamente, López (2006) considera que la gestión de un sistema de calidad comprende “la estructura organizativa, las responsabilidades, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio postventa”.



**Figura 3.** Funcionamiento del sistema de calidad como instrumento de gestión.

Fuentes: López, S. (2006) *Quality Management since the ISO 9001: Theoretical Case Analysis*. Recuperado de <https://docplayer.es/82800094-Gestion-de-la-calidad-desde-la-iso-9001-analisis-teorico-de-casos-quality-management-since-the-iso-9001-theoretical-case-analysis.html>

Se atestigua un éxito en la implementación de un sistema de gestión de calidad, a partir, de un clima laboral favorable desde el gerente hasta los operarios; ofreciendo una adecuada motivación en toda la empresa hacia la calidad. Un buen SGC ayuda a mejorar la posición competitiva e imagen tanto interna como externamente. Algunos de los beneficios del diseño de documentación e implementación son:

- ✓ Mejora la organización de la compañía: Sistematiza las operaciones que ayudan a hacer más eficientes los procesos de la empresa permitiendo ahorros de costes, detectar recursos ociosos y pasos de los procesos que no generan valor.
- ✓ Permite controlar el desempeño de los procesos y de la organización en sí misma: El sistema de gestión de la calidad ayuda a cumplir de manera más adecuada la normativa relacionada con el servicio prestado.
- ✓ Mejora la capacitación de los trabajadores de la empresa. Realizan mejor su trabajo al tener conocimiento del adecuado desarrollo de los procesos, de igual manera ayuda a incrementar la motivación y compromiso de ésta.
- ✓ Aumentar las expectativas de los clientes, la implementación incide positivamente en su satisfacción y, por tanto, en su fidelización.

## **6.2. Principios de un sistema de calidad**

El sistema de gestión de calidad está compuesto por siete principios que se mencionan a continuación:

### ***Enfoque en el cliente.***

El principio principal de cualquier Sistema de Gestión de calidad es el enfoque al cliente, con el que se pretende que los clientes estén satisfechos. Esto implica que toda la empresa esté enfocada al cliente, departamento de marketing, ventas, compras. Todos deben tener en cuenta tanto los clientes internos como externos y cómo satisfacer sus necesidades, (SGC, 2018).

### ***Liderazgo.***

Debe existir un líder en lugar de un jefe, es decir, que el responsable de cada área se comprometa con la empresa, esté implicada e intente alcanzar los objetivos fijados. Debe guiar a todo el equipo y trabajar como uno más y no dedicarse simplemente a dirigir como haría un jefe. (SGC, 2018).

### ***Compromiso de las personas.***

Las personas están comprometidas cuando: trabajan en equipo, ayudan a sus compañeros y fomentan el buen ambiente de trabajo, se comunican con el jefe, hablan de todos los temas de inmediato con el jefe del equipo para intentar solucionarlos lo antes posibles, son reconocidos por su trabajo: realizan funciones claves e imprescindibles para alcanzar los objetivos fijados por la empresa, se forman: tienen interés en la empresa por lo que se forman o aceptan la formación que ofrece la empresa. (SGC, 2018).

### ***Enfoque basado en procesos.***

Todo lo que rodea una empresa son procesos, desde que se inicia una actividad hasta que termina. Son las actividades que se realizan secuencialmente de forma ordenada, las que generan cambios y mejoras en un Sistema de Gestión de Calidad, ya que la mejora no se consigue de inmediato, sino que se va alcanzando de forma progresiva. (SGC, 2018).

### ***Toma de decisiones basada en las pruebas.***

Es importante que cuando se tomen decisiones se hagan teniendo en cuenta las pruebas basadas en el análisis y la evaluación de los datos de los que se dispone, ya que de esta forma habrá más posibilidad de conseguir los resultados deseados. (SGC, 2018).

### ***Gestión de las relaciones.***

Es fundamental tener una buena relación con las partes vinculadas a nuestra empresa u organización, ya que de ellos puede depender el éxito o fracaso de nuestra empresa. Es importante, por ejemplo, tener buena relación con los proveedores ya que ambas partes se beneficia de una buena relación. (SGC, 2018).

## **6.3. DOFA**

DAFO o FODA, acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, o SWOT por sus siglas en inglés, es una de las herramientas estratégicas más utilizadas a nivel empresarial. Surgió de la investigación conducida por el Stamford Research Institute entre 1960 y 1970 y fue creada por Albert Humphrey con el fin de indagar sobre los errores en la planificación corporativa.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles de la situación interna de una organización, así como su evaluación dentro del entorno externo, es decir, las oportunidades y amenazas. Su objetivo es realizar un estudio y una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, para así poder tomar decisiones efectivas y desarrollar estrategias en pro del beneficio de la empresa. (Thompson, A & Strikland, K.F.C., 1998).

A continuación, se definen las cuatro variables que componen el análisis.

**Fortaleza:** Consta de las habilidades y capacidades de la empresa, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño generando ventajas o beneficios. Entre las fortalezas de una organización se encuentran: recursos humanos, habilidades y destrezas importantes para alguna función determinada, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, entre otros.

**Debilidad:** Hace referencia a las deficiencias o carencias de la organización, indica una desventaja ante la competencia. Puede ser considerada como un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas, éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

**Oportunidad:** Las oportunidades, son aquellas circunstancias del entorno dentro del ámbito político, social, tecnológico, o ambiental, que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser utilizados para alcanzar o superar los objetivos organizacionales.

**Amenaza:** Son factores del entorno no controlables por la organización que ponen en riesgo la consecución los objetivos establecidos. Entre los factores que pueden ser considerados como a amenaza están: avances en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, entre otros. (Porter, M.,1998).

Con los factores mencionados, se pueden determinar cuatro tipos de estrategias: fuerzas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fuerzas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

**Estrategias ofensivas FO (maxi-maxi):** La estrategia FO, maximiza tanto las fortalezas, como las oportunidades, aprovechando los recursos presentes en la organización para potenciar sus productos y servicios con las tendencias actuales del mercado. Son las estrategias ideales para cualquier tipo de institución.

**Estrategias de reorientación DO (mini-maxi):** Esta estrategia intenta minimizar las debilidades, maximizando las oportunidades. Aun cuando la institución presenta déficit en ciertos procesos y/o áreas, esta estrategia busca mejorar estas deficiencias con el fin de aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

**Estrategias defensivas FA (maxi-mini):** el objetivo de esta estrategia es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

**Estrategias de supervivencia DA (mini-mini):** Es una de las estrategias más complejas ya que intenta minimizar las debilidades y las amenazas, en caso de tener una institución con abundantes debilidades internas enfrentadas con amenazas, tendría esta que luchar por su supervivencia frente a la competencia (Ramírez, 2002).

#### **6.4. Ciclo PHVA**

El ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) de mejora continua es una herramienta de gestión presentada en los años 50 por el estadístico estadounidense Edward Deming. Vigente en la actualidad, este método de gestión de calidad, el cual hace parte de las normas ISO, ha comprobado ser efectivo para: reducir costos, optimizar la productividad, ganar cuota de mercado e incrementar la rentabilidad de las organizaciones. (García, Quispe & Páez, 2003).

El ciclo PHVA es un ciclo que siempre se encuentra en movimiento y puede ser desarrollado en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, para los procesos del sistema de gestión de la calidad (Isaza, 2013).

El ciclo consta de cuatro fases:

**Planear:** Se realiza identificación de los problemas a tratar, así como sus características. A partir de un buen conocimiento del problema se elabora un plan de resolución, o diseño. Se establecen objetivos, así como los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso.

**Hacer:** Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias, basadas en el diagnóstico preliminar, que permitan resolver el problema o corregir las deficiencias.

**Verificar:** Etapa de confrontación de los resultados de la acción con las hipótesis recogidas en el diseño. Se trata de interpretar los resultados obtenidos que se han de materializar en datos o en hechos-para comprobar en qué medida se ha acertado o no en la búsqueda de la solución.

**Actuar:** Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos. (Pineda & Cárdenas, 2014).

## **6.5. NTC ISO 9001: 2015**

ICONTEC es una entidad de carácter privada sin ánimo de lucro cuya misión es fundamental para evitar soporte y desarrollo productivo y protección al consumidor. Colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados internos y externos.

La representación de todos los sectores involucrados en los procesos de Normalización Técnica está garantizada por los comités técnicos y el período de consulta pública, este último caracterizado por la participación del público en general.

ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.

El principal objetivo de la norma ISO 9001: 2015 es incrementar la satisfacción del cliente, mediante procesos de mejora continua. Está pensada para que, las organizaciones que la apliquen, puedan garantizar su capacidad de satisfacer las exigencias de sus clientes, gracias a una certificación internacional que les brinde prestigio y garantías de calidad.

## **6.6. Marco legal**

TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. es una empresa amparada bajo los reglamentos y leyes impuestos por el ministerio de transporte. Busca siempre estar regida por los requisitos legales de transporte de servicio público, en este caso es:

- Código nacional de tránsito ley 769 de 2002.

- Decreto 238 de 2017.
- Decreto 1079.
- Decreto 348 de 2015.
- Decreto 170 de 2001.
- Ley 20422.
- Resolución 1465 de 2014.
- Resolución 3753 de 2015.
- Leyes 105 de 1993 y 336 de 1996.
- Decreto 171 de 2001 Artículo 6°. Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera.

## **7. Metodología**

### **7.1. Alcance**

Antes de elegir el diseño de investigación y recolección de datos, la respuesta surge de un estudio cuantitativo con un alcance descriptivo, debido a que su propósito es la documentación pertinente que debe tener TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. para contar con una certificación de calidad más adelante mientras desarrollan su actividad económica dentro de las instalaciones de la misma, con el fin de mejorar la productividad laboral partiendo del cumplimiento de la norma ISO 9001: 2015.

### **7.2. Fases del proyecto**

Para la consecución de cada uno de los objetivos planteados, se utilizará la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y actuar) el cual está ligado a la planificación, implementación, control, mejora continua para los procesos internos de todas las organizaciones. El ciclo PHVA se puede explicar de la siguiente forma:

#### **Planificar**

- Involucrar a la gente correcta.
- Recopilar los datos disponibles.
- Comprender las necesidades de los clientes.
- Estudiar exhaustivamente los procesos involucrados.
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar un plan para entrenar al personal.

#### **Hacer**

- Implementar mejora
- Verificar las causas de los problemas.

- Recopilar la documentación necesaria.

### **Verificar**

- Analizar y desplegar datos.
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar diferencias.
- Revisar los problemas y errores.
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda por resolver?

### **Actuar**

- Incorporar las mejoras al proceso.
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa.
- Identificar los nuevos proyectos/problemas. (García, Quispe, & Ráez,2019)

## **8. Diagnóstico empresarial**

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico del estado actual de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. con respecto a los requerimientos propuestos en la norma ISO 9001: 2015, mediante la elaboración de una matriz de cumplimiento, que se observa en detalle en el apéndice A. Es importante resaltar que el presente diagnóstico hace parte del proceso de mejoramiento continuo (Planear).

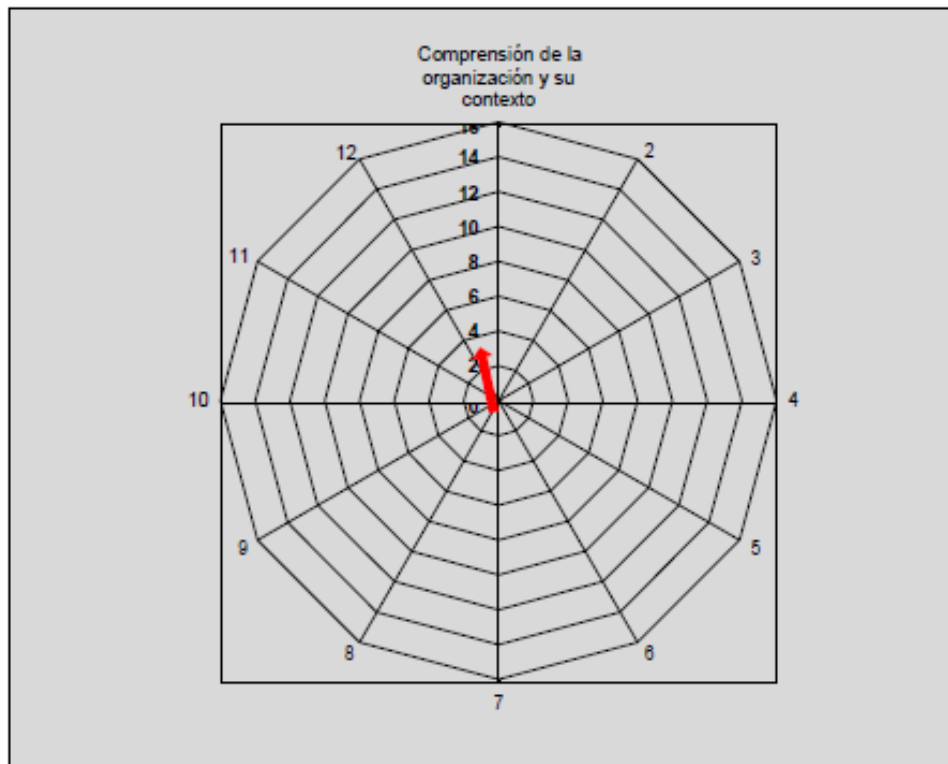
Dicha matriz diagnóstica se realizó con la guía del investigador con el gerente y el auxiliar administrativo que procedieron a calificar cada uno de los capítulos y numerales de la matriz.

Para establecer el diagnóstico inicial es fundamental examinar cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 y calificar de acuerdo a las evidencias halladas su porcentaje de cumplimiento, para de esta forma identificar posibles fortalezas y debilidades, proyectando un diagnóstico global del estado del SGC de la organización y con dichos resultados tomar decisiones estratégicas de mejora continua.

### **Capítulo 4 de la NTC ISO 9001:2015**

El capítulo 4 de la NTC ISO 9001: 2015, referente al contexto de la organización no presenta cumplimiento alguno en los numerales: comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, determinación del alcance del sistema de gestión de calidad y sistema de gestión de la calidad y sus procesos. Solo el numeral comprensión de la organización y su contexto, presenta un cumplimiento del 15%. El cumplimiento total del numeral es muy bajo: el 2.72%, de acuerdo con lo que se observa en la figura 4, hecho que evidencia que en la empresa no se realiza análisis y revisión, aspecto que establece la necesidad de iniciar un proceso de implementación de la norma, desde el contexto mismo de la empresa, ya que este

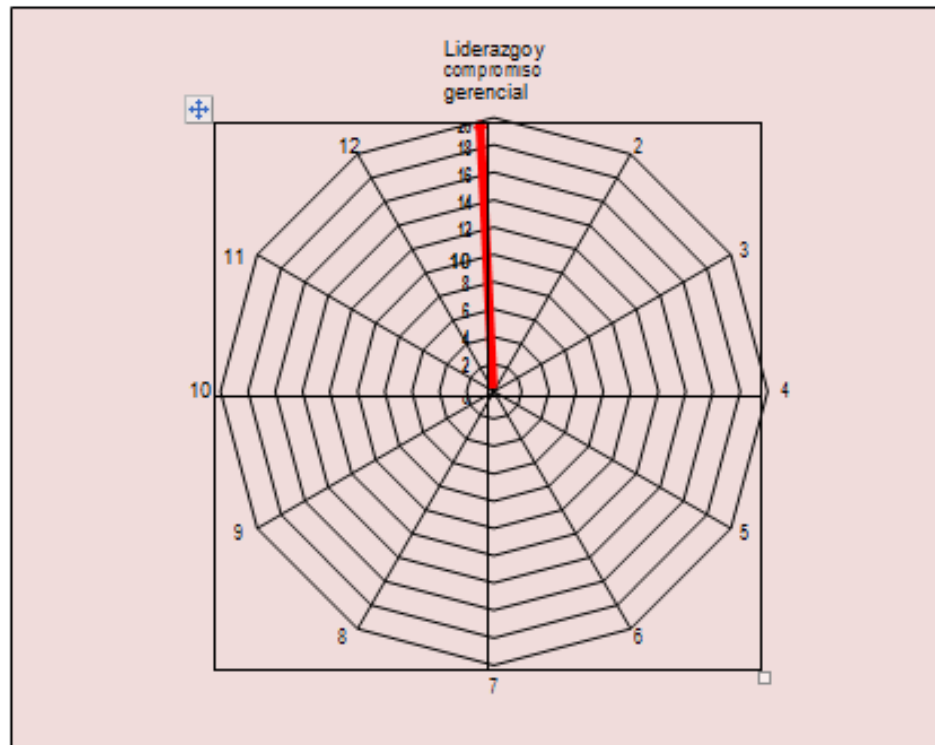
numeral es la base o el insumo para potencializar la organización a partir del conocimiento que se tenga sobre la misma. Ver figura 4.



**Figura 4.** Contexto de la organización.  
*Fuente: Elaboración propia.*

### **Capítulo 5 de la NTC ISO 9001:2015**

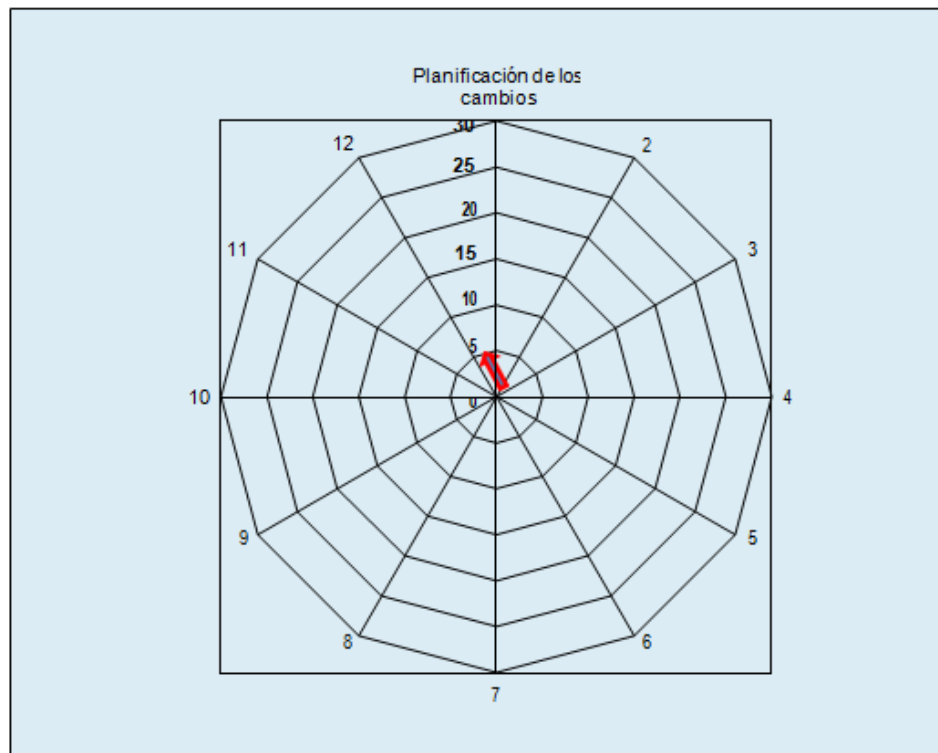
En el capítulo 5 de la NTC: Liderazgo, se identifica que el numeral liderazgo y compromiso gerencial presenta un cumplimiento del 20%, mientras que los numerales política y roles, responsabilidades y autoridades en la organización no presentan cumplimiento alguno, evidenciando que no existe política de calidad y responsabilidad alguna sobre la misma, lo que indica que es necesario implementar un proceso de calidad de acuerdo con la NTC ISO 9001:2015, lo que hace necesario establecer un proceso de liderazgo que sea el instrumento para generar la implementación de la norma en la empresa. Ver figura 5.



**Figura 5.** Liderazgo.  
*Fuente: Elaboración propia*

### Capítulo 6 de la NTC ISO 9001:2015

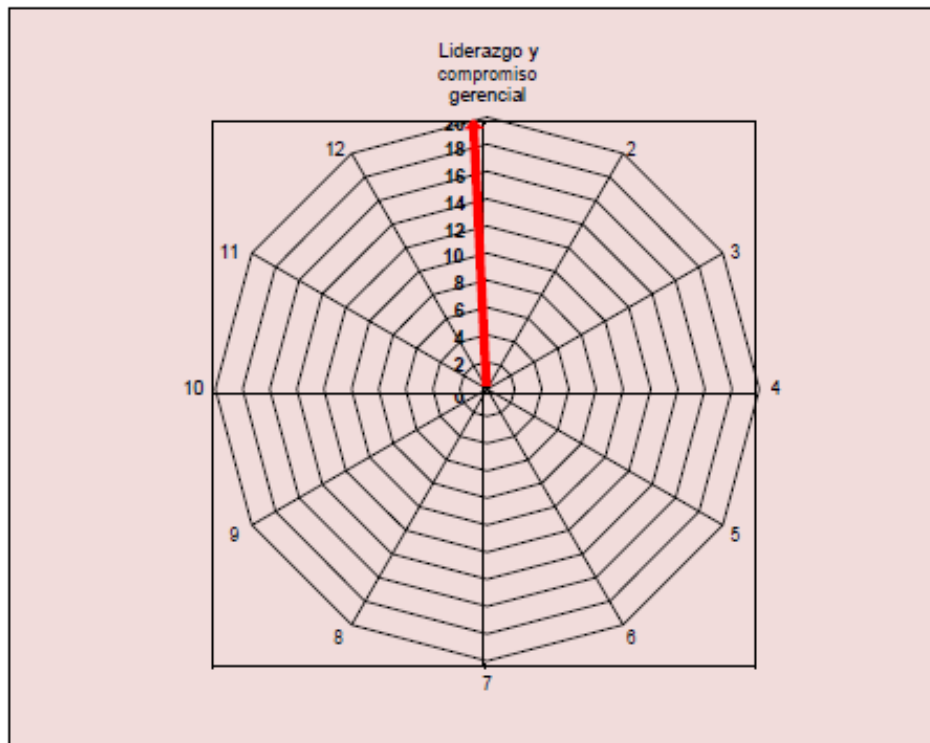
En el capítulo 6 de la ISO 9001:2015, sobre planificación, se observa que no existe avance alguno en materia de objetivos de la calidad y planificación para lograrlos y de planificación de los cambios, solo el numeral acciones para abordar riesgos y oportunidades tiene como resultado promedio un 15% de avance. El avance promedio de este capítulo es el 6% lo que implica que no existe planificación de los objetivos de la calidad y planificación para lograrlos, de igual forma en la planificación de los cambios. Ver figura 6.



**Figura 6.** Planificación.  
*Fuente: Elaboración propia*

### Capítulo 7 de la NTC ISO 9001:2015

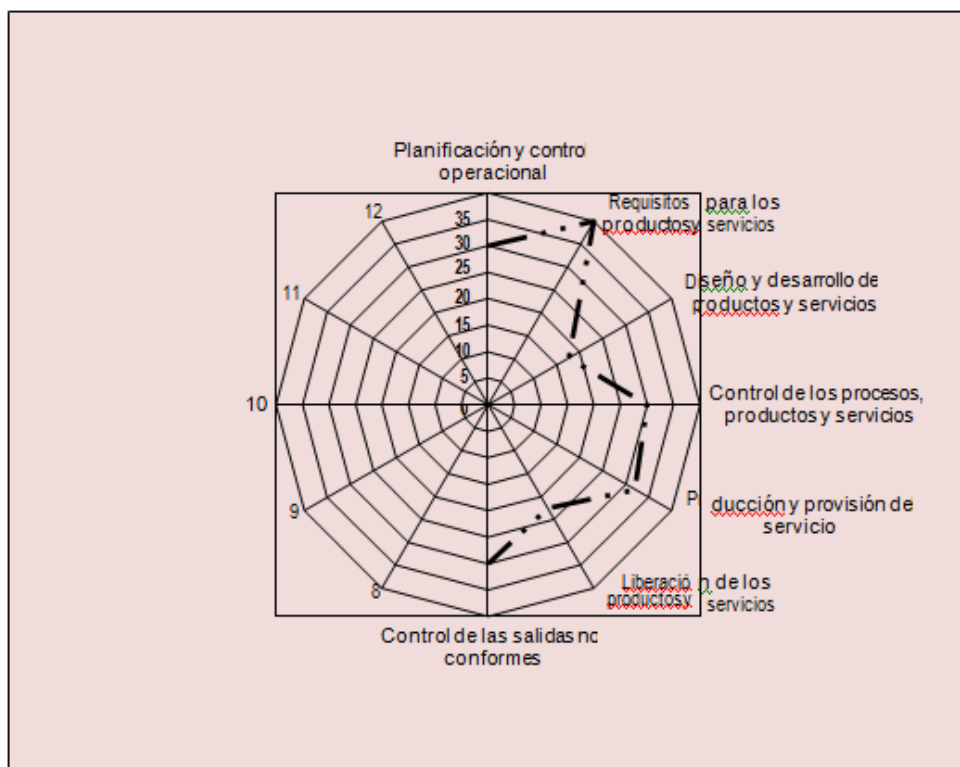
En lo que respecta al capítulo 7: apoyo se tiene que el numeral recursos presenta un avance del 12.5%, mientras que los numerales competencia, toma de conciencia y comunicación no presentan avance alguno. En total el capítulo 7 tiene un avance del 5% en promedio, por lo que se presentan falencias en los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad y dificultades en las comunicaciones internas del SGC. Ver figura 7.



**Figura 7. Apoyo.**  
*Fuente: Elaboración propia*

### Capítulo 8 de la NTC ISO 9001:2015

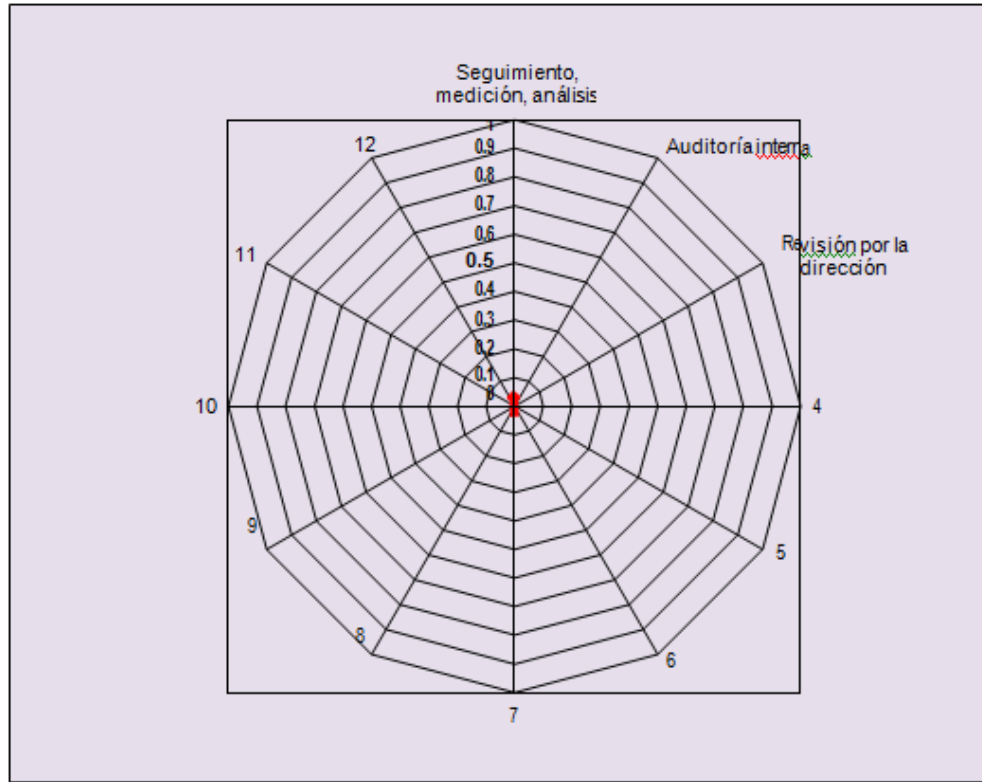
En el capítulo 8 de la ISO 9001: 2015: operación, se observa que la planificación y control operacional presenta un avance del 30%, los requisitos para los productos y servicios un cumplimiento del 40%; el diseño y desarrollo de los productos y servicios un avance del 17.64%; el numeral control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, cumple en un 30%; el numeral producción y provisión del servicio presenta un avance del 32%; el numeral liberación de los productos y servicios cumple en un 22.5% y finalmente el numeral control de las salidas no conformes, tiene un avance del 30%. En promedio el capítulo presenta un avance promedio del 28.86%, porcentaje que evidencia que en general en la empresa no se realizan actividades orientadas al diseño y desarrollo de nuevas técnicas de producción, y que en líneas generales se presenta deficiencia en la planificación y control operacional en la empresa. Ver Figura 8.



**Figura 8.** Operación.  
*Fuente: Elaboración propia*

### Capítulo 9 de la NTC ISO 9001:2015

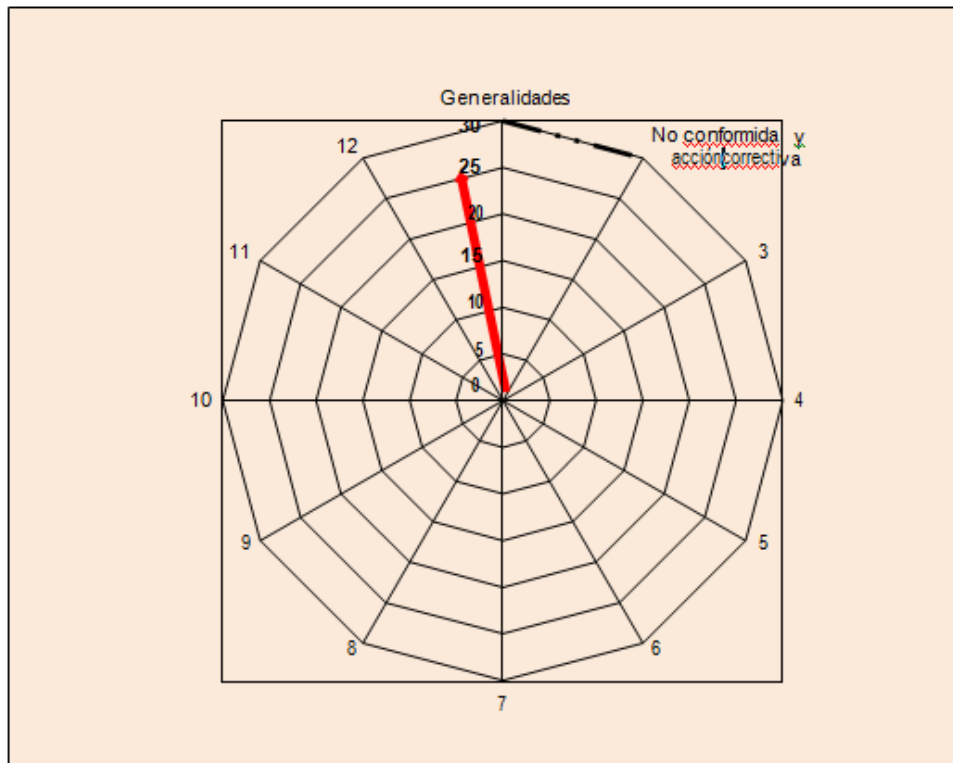
En el capítulo 9: Evaluación del desempeño, se observa que los numerales: seguimiento, medición, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección, no presentan avance alguno, por lo que en este capítulo no existe avance alguno, evidenciando que no existe supervisión alguna de norma NTC ISO 9001: 2015, que no hay instrumentos para supervisar los avances que se han realizado en la empresa, así sean muy escasos. Ver figura 9.



**Figura 9.** Evaluación de desempeño.  
*Fuente: Elaboración propia*

### Capítulo 10 de la NTC ISO 9001:2015

En el Capítulo 10: mejora, se observa que no existe cumplimiento alguno del numeral mejora continua, pero el numeral 30% presenta un 30% de avance y el numeral no conformidad y acción correctiva, presenta un avance del 30%. El promedio total de avance del capítulo es del 24.54%. Ver figura 10.



**Figura 10. Mejora.**  
*Fuente: Elaboración propia*

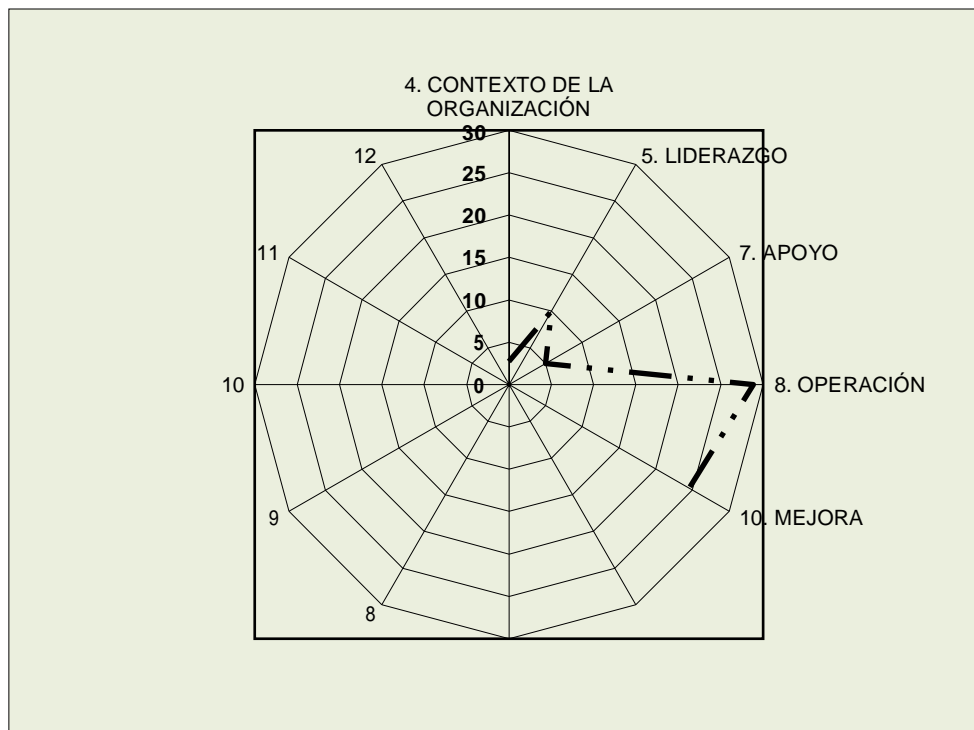
### **Resultado consolidado**

En la tabla 2 y figura 11, se observa el resultado consolidado de la NTC ISO 9001: 2015, en el que los requisitos del capítulo 6 y 9, son lo que arrojaron el porcentaje más bajo: el 0%, por lo tanto es indispensable darle prioridad o tratamiento a estos dos numerales. Otros capítulos con un porcentaje muy bajo de avances son el 4 un cumplimiento del 2.72%, el 7 con un avance del 5% y el 5 con un 10%. Mayores avances presentan el capítulo 10 con un 24.54% y el capítulo 8 con un 28.86%. El porcentaje total de la norma es del 17.89%, lo que en consecuencia genera una calificación global baja de la Gestión de Calidad, lo que genera la necesidad de implementar dicha norma en la empresa.

**Tabla2.** Resultado consolidado

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD		
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	2.72%	Implementar
5. LIDERAZGO	10%	Implementar
6. PLANIFICACION	0	Implementar
7. APOYO	5%	Implementar
8. OPERACIÓN	28.86%	Implementar
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	0%	Implementar
10. MEJORA	24.54%	Implementar
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION	17.89%	
Calificación global en la Gestión de Calidad		BAJO

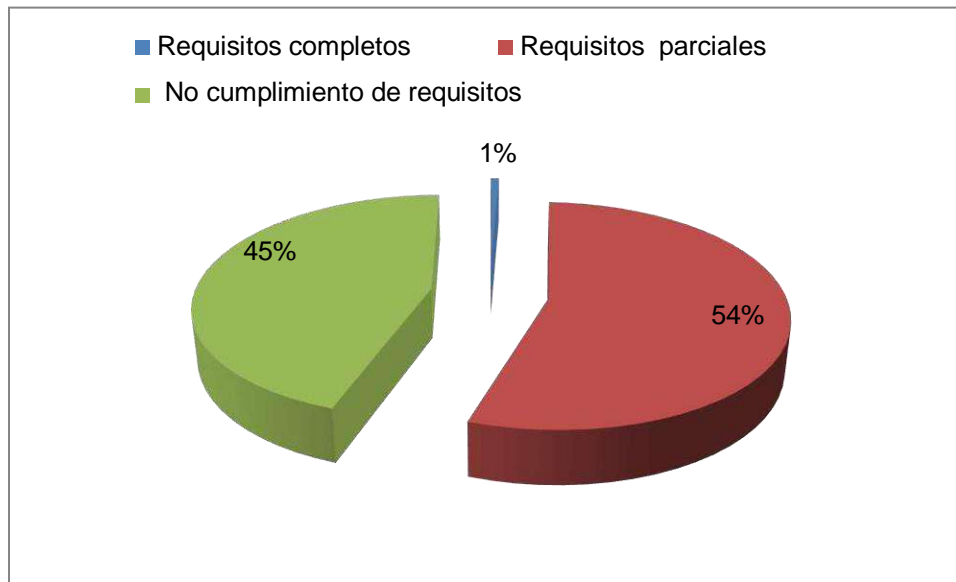
*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 11.** Resumen Consolidado.

*Fuente: Elaboración propia*

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que de 152 requisitos que determina la NTC ISO 9001:2015, en la empresa solo hay 1 requisito completo que corresponden al 0,66; 83 requisitos parciales, un 54, 60% y por último ningún cumplimiento en 68 requisitos que corresponde al 44.74%. Ver figura 12.



**Figura 12.** Porcentaje cumplimiento de requisitos.  
*Fuente: Elaboración propia*

Con el fin de establecer a cuales capítulos le hace mayor énfasis la empresa y en cuales se debe hacer mayor énfasis, en la tabla 3, se presenta por capítulos el avance de la norma y el porcentaje faltante. Ello permite establecer que se deben priorizar aquellas actividades a las cuales la empresa no le está dando la importancia que se requiere, por ende los numerales de la norma ISO 9001: 2015 a los cuales se debe desarrollar mayor énfasis son el contexto de la organización, el liderazgo, la planificación, el apoyo y la evaluación del desempeño. En estos capítulos es necesario iniciar el proceso de implementación de la norma ISO 9001: 2015.

Los capítulos operación y mejora se deben profundizar para establecer si los avances cumplen con los requisitos de la norma o no y en consecuencia reforzarlos o por el contrario generar un proceso de implementación.

**Tabla 3.** Avance de la norma por capítulos

<b>NUMERAL DE LA NORMA</b>	<b>Porcentaje de avance</b>	<b>Porcentaje faltante</b>
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	2.72%	97.28%
5. LIDERAZGO	10%	90%
6. PLANIFICACION	0	100%
7. APOYO	5%	95%
8. OPERACIÓN	28.86%	71.14%
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	0%	100%
10. MEJORA	24.54%	75.46%
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACIÓN	17.89%	82.11%

*Fuente: Elaboración propia*

## **9. Documentación del sistema de gestión de la calidad de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. según la norma ISO 9001: 2015**

En el presente capítulo se describe la documentación del Sistema de Gestión de Calidad y se describe el proceso de implementación de dicho programa teniendo en cuenta que los requerimientos de la 9001: 2015.

## **9.1. Contexto de la organización**

### **9.1.1. Comprender el contexto de la organización**

#### **Misión**

“TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. es una empresa dedicada a prestar el servicio de transporte terrestre automotor. Nuestro objetivo principal es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios, afiliados y empleados prestando un servicio amparado y cimentado en la amabilidad y el respeto, la agilidad, responsabilidad y lo más importante la seguridad, ya que para nosotros ellos son los actores más importantes de nuestro sistema”. (B. López, comunicación personal, 19 de Noviembre de 2018).

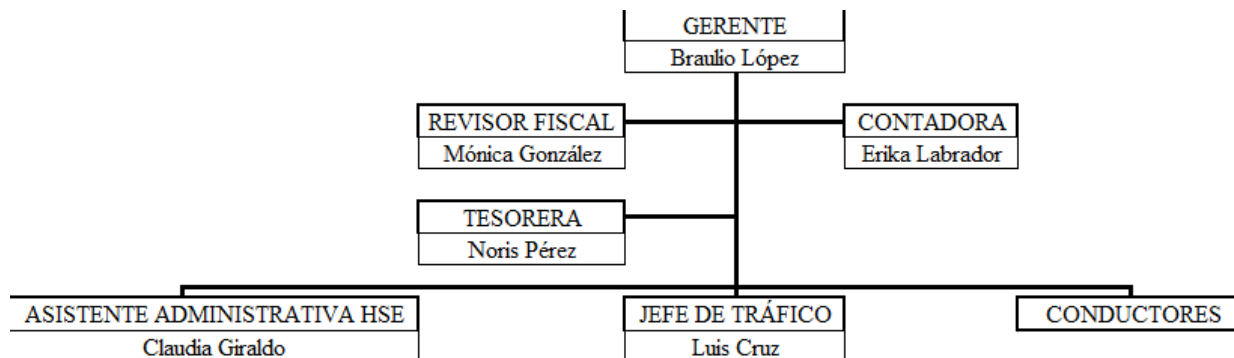
#### **Visión**

“TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. para el 2022 será la empresa líder en transporte público terrestre automotor de pasajeros del municipio de Barrancabermeja, lo cual nos permitirá ser el aliado estratégico a nivel empresarial en la ciudad proyectándonos como una empresa sólida y confiable que contribuya al engrandecimiento a nivel económico, social y ambiental”. (B. López, comunicación personal, 19 de Noviembre de 2018).

#### **Valores corporativos:**

- ✓ Respeto
- ✓ Integridad
- ✓ Honestidad
- ✓ Pasión por lo que hacemos
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Mejora de procesos

## Organigrama



**Figura 13.** Representación gráfica de la estructura de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.

*Fuente: Elaboración propia.*

### 9.1.2. Comprender las expectativas y necesidades de las partes interesadas

La empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. considera las siguientes partes interesadas:

**Proveedores:** Esperan proveer los repuestos y suministros que se requieren para mantener operativas las 11 busetas de la empresa.

**Usuarios:** Esperan recibir un servicio público de transporte en condiciones de comodidad, seguridad y amabilidad por parte de los conductores.

**Funcionarios de la empresa:** Esperan ofrecer un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de sus usuarios.

**Entorno:** En el entorno se espera que el servicio ofrecido por la empresa, sea de calidad, que sus vehículos no contaminen el ambiente, que estén en perfectas condiciones de funcionamiento y que exista la frecuencia y cubrimiento necesario para satisfacer la demanda de las diferentes zonas de la ciudad de Barrancabermeja.

## Análisis DOFA de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.

Para una mayor comprensión interna y del entorno de la empresa se elabora una matriz DOFA que interrelaciona el examen externo con las variables internas – externas de la empresa.

La matriz DOFA para la empresa Transportes Asociados S.A, es la siguiente: Ver tabla 4.

**Tabla 4.** Matriz DOFA de la empresa Transportes Asociados S.A

Factores externos	<b>Oportunidades</b> Competencia débil Oferta amplia de automotores de servicio publico Oferta en el mercado laboral de personal preparado	<b>Amenazas</b> Cambios socioeconómicos negativos en Barrancabermeja Costos cambiantes y en alza en el sector de transporte Políticas laborales, de tránsito, tributarias, cambiantes Informalidad en el transporte en la ciudad de Barrancabermeja
Factores internos		
<b>Debilidades</b> Existen deficiencias no controlables en el servicio La empresa carece de mecanismos para mejorar la prestación del servicio Los procesos se desarrollan sin una guía que los estandarice	Generar mayor tasa de uso de la flota Establecer controles que permitan mejorar el servicio	
<b>Fortalezas</b> Empresa con experiencia en el mercado Empresa estable financieramente Empresa con personal competente y con compromiso	Desarrollo de un sistema de gestión de calidad en la empresa que permita la mejora continua Mejorar los canales de comunicación con el usuario para contar con información que permita mejorar el servicio	Documentar procesos y servicios

El análisis DOFA de la empresa Transportes Asociados S.A, muestra que:

Es necesario implementar un sistema de gestión de la calidad que le permita prestar a la empresa un servicio con calidad. Las amenazas externas pueden afrontarse con un servicio en óptimas condiciones, la satisfacción de los usuarios y la racionalización de los recursos. Para

superar las debilidades de la empresa se requiere de un proceso de mejora continua que facilite el control, la documentación y el seguimiento de las actividades y el servicio de la empresa.

### **9.1.3. Determinar el alcance del sistema de gestión de la calidad**

Al iniciar la planeación del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa se plantearon las siguientes preguntas al Gerente y la Asistente Administrativa, que fueron las que permitieron establecer el alcance del sistema:

¿Qué es la empresa?, ¿Qué hace?, ¿Existen para la empresa requisitos no aplicables de la norma ISO 9001:2015?.

Respondidas estas preguntas por parte del Gerente y la Asistente Administrativa de la empresa su sistema de gestión de la calidad tiene el siguiente alcance:

“Prestación del servicio de transporte público terrestre automotor de pasajeros en el municipio de Barrancabermeja, soporte en sitio, mantenimiento preventivo y correctivo al equipo automotor”.

Se ha establecido que el siguiente numeral no aplica para el sistema de gestión de la calidad de Transportes Asociados S.A:

7.1.5.2. Trazabilidad de las mediciones: Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:

- 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.

b. identificarse para determinar su estado.

c. protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.

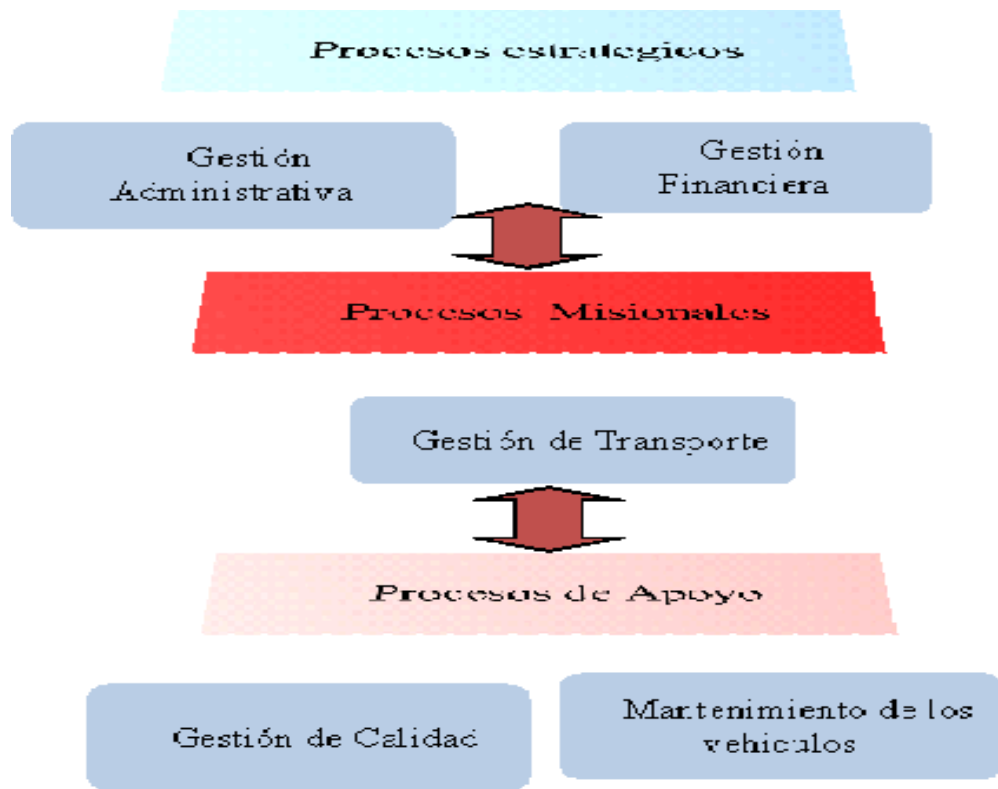
Para la empresa es necesario que la medición de la trazabilidad de sus vehículos, se realicen seguimientos de fábrica por ejemplo a los vehículos adquiridos para prestar el servicio del transporte o la trazabilidad del mantenimiento de los mismos.

#### **9.1.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos**

Para la implementación del sistema de gestión de calidad para TRANSPORTES ASOCIADOS S.A es importante establecer los procesos estratégicos, misionales y de apoyo así como las relaciones existentes entre ellos y que hacen parte del sistema operativo de la empresa.

Existen los siguientes procesos: procesos estratégicos: gestión administrativa y gestión financiera; procesos misionales: gestión de transporte y procesos de apoyo: Gestión de Calidad y el Mantenimiento de los Vehículos.

Ver figura 14. Mapa de procesos de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.



**Figura 14.** Mapa de procesos de la empresa de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A  
*Fuente: Elaboración propia.*

## 9.2. Liderazgo

### 9.2.1. Liderazgo y compromiso

TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. se compromete con cada uno de sus funcionarios a la mejora continua de la organización, por tal motivo se documenta el sistema de gestión de la calidad y se comprometer como organización a apoyar este proceso.

### **Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad:**

Con el fin de respaldar la documentación del SGC y generar el compromiso necesario en cada uno de los colaboradores, el gerente estableció lo siguiente:

Se les comunicó a todos los empleados y conductores de la empresa la importancia de documentar un sistema de gestión de la calidad para realizar mejoras en los procesos y el direccionamiento interno para obtener como resultado un servicio con altos estándares de calidad para los clientes.

Con el fin de brindar apoyo en la elaboración del SGC el gerente tomó la responsabilidad de liderar el proceso de gestión de calidad. Para llevar un control del proceso de gestión de calidad se determinó la realización de evaluaciones periódicas en el desarrollo del mismo. Se garantizaron los recursos necesarios para la documentación y buen desarrollo del SGC.

### **Enfoque hacia el cliente:**

El cliente es fundamental para la empresa, sus esfuerzos, servicios, actividades, planes y programas, están diseñados hacia la satisfacción del cliente, la prestación de un servicio con eficiencia y un alto grado de compromiso.

**Comunicación con el cliente:** Ver apéndice D, instructivo de procedimientos y formatos.

**Determinación de los requisitos para los productos y servicios:** Ver apéndice D, instructivo de procedimientos y formatos.

**Revisión de los requisitos para los productos y servicios:** Ver apéndice D, instructivo de procedimientos y formatos.

### **9.2.2. Política de calidad**

Para establecer la política de gestión de calidad de la empresa se plantearon las siguientes preguntas al Gerente y la Asistente Administrativa:

¿Qué es la empresa?, ¿Qué hace?, ¿Existen para la empresa requisitos no aplicables de la norma ISO 9001:2015?

Partiendo de las respuestas a las preguntas anteriores, el Sistema de Gestión de la Calidad de Transportes Asociados S.A, tiene como política:

“Realizar servicios de transporte público terrestre automotor de pasajeros en el municipio de Barrancabermeja, con un adecuado soporte en sitio, mantenimiento preventivo y correctivo al equipo automotor, con un precio competitivo que nos permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes, gracias a la competencia, compromiso y trabajo en equipo de nuestro recurso humano y a su compromiso con la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad, con el fin de ser una empresa sólida y confiable que contribuya al engrandecimiento a nivel económico, social y ambiental”.

### **9.2.3. Roles Responsabilidades y autoridades en la organización**

Para la empresa es fundamental documentar los roles que desempeñan y los niveles de autoridad correspondientes de cada uno de los diferentes cargos de la empresa, por lo que se presenta el manual de funciones de la empresa donde se describen las actividades y las responsabilidades de cada uno de sus funcionarios y empleados. Ver Apéndice B– Manual de Funciones.

### **9.3. Planificación del sistema de gestión de calidad**

#### **9.3.1. Acciones para tratar riesgos y oportunidades**

Con el fin de organizar la información sobre los riesgos que se puedan presentar en TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. y visualizar su magnitud, se desarrolla e implementa un mapa de riesgos que servirá como medio para diseñar las estrategias adecuadas en un programa de gestión de riesgos. Ver Apéndice C– Mapa de riesgos y Programa de Gestión del Riesgo.

#### **9.3.2. Objetivos de calidad y planificación para lograrlos**

Los objetivos corporativos de la empresa son:

- ✓ Crecer al menos un 70% en sus ganancias netas sin incurrir en despidos de personal.
- ✓ Reducir al mínimo los gastos superfluos y aumentar la rentabilidad al menos un 5%.
- ✓ Incrementar el número de busetas en la empresa.
- ✓ Fomentar entre los empleados y conductores la cultura del buen servicio.
- ✓ Diseñar una estructura empresarial novedosa que permita la expansión de la empresa

En lo que respecta a los objetivos de calidad formulados para la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, se observan en la tabla 5. Existen por lo tanto congruencias entre los objetivos de calidad y los corporativos de la empresa, en lo que respecta a fomentar un buen servicio, diseñar una estructura empresarial novedosa que permita la expansión de la empresa e incrementar el número de busetas y diferencias entre los objetivos de calidad y los objetivos corporativos en aspectos tales como el incremento de las ganancias netas, la reducción de los gastos y el aumento de la rentabilidad, ya que estos aspectos son fundamentalmente financieros y derivados de las políticas de ingresos y rentas corporativas de la empresa.

**Tabla 5.** Objetivos de calidad de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A

Política	Objetivo de calidad	Meta año		Indicador	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Seguimiento	Plan de acción
		2020	2021					
Logística	Contratar un asesor de calidad		1	Contratación del asesor	Gerente	1 de Enero de 2020	Mensual	Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del asesor
Logística	Disminuir tiempo de preparación de las busetas	Actual	-5%	Tiempo de alistamiento/ Viaje	Jefe de tráfico	31 diciembre de 2021	Mensual	Eliminación de pasos innecesarios realizados en la preparación
Logística	Disminuir las averías en las busetas que impiden su operación	Actual	-10%	Días ociosos de busetas por averías	Conductores	31 diciembre de 2021	Semanal	Hacer mantenimiento preventivo y correctivo
Logística	Reemplazar el parque automotor con busetas nuevas	Actual	10%	Numero de busetas reemplazadas sobre total de busetas	Gerente	31 diciembre de 2021	Semestral	Realizar un programa de compras de busetas nuevas con los socios

*Fuente: Elaboración propia.*

### **9.3.3. Planificación de los cambios**

Los cambios se deben plantear por parte de gerencia pero se deben involucran a todos los socios, empleados y los conductores de la empresa. Estos cambios deben ser discutidos por las partes interesadas y una vez concertados, se debe establecer un cronograma de revisión bimestral de los mismos, para establecer que efectivamente se realizan.

## **9.4. Soporte**

### **9.4.1. Recursos**

#### **Generalidades**

Para la adecuada aplicación, retroalimentación y mantenimiento del sistema de gestión documentado, es necesario establecer por parte de la empresa los recursos financieros, humanos y, tecnológicos que son necesarios para dar cumplimiento a los requerimientos del sistema de gestión de la calidad que se implementa en la empresa.

#### **Personas**

En TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. se debe contar con empleados y conductores que tengan las competencias requeridas en cada uno de sus cargos y que tengan capacidad para cumplir con los objetivos de calidad, por ello en la empresa se cuenta con unos lineamientos y requisitos para cada cargo que se encuentran detallados en el manual de funciones, que se observa en el Apéndice B.

Pero es necesario dar a conocer este manual entre empleados y conductores de la empresa para que tengan total conocimiento y entendimiento de sus funciones y responsabilidades, labor que será desarrollada por el gerente entregando una copia del manual a cada empleado y conductor.

#### **Infraestructura**

TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. cuenta con una infraestructura limitada pero es consciente de la necesidad de mejorarla, por ello ha futuro y en la medida que existan los recursos se podrá pensar en un espacio más amplio tanto para la parte de oficinas, como para la ubicación y parqueo más cómodo de las busetas.

### **Ambiente para la operación de los procesos**

Debido a la actividad económica de la empresa es necesario tener en cuenta que son mínimas las especificaciones o requerimientos necesarios para ejecutar las funciones administrativas y de parqueo. Pero como se estableció en el punto anterior se puede reubicar la empresa en un sitio más amplio.

### **Recursos de seguimiento y medición**

TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. hace uso de documentación y recursos necesarios para llevar un control y seguimiento de los servicios ofrecidos por la misma y sus empleados con el fin de garantizar siempre la satisfacción del cliente por medio de la prestación de un servicio de transporte con calidad.

Para el seguimiento y control de las actividades desarrolladas por la empresa se genera soportes de salida y llegada de las busetas con firmas de los conductores y se debe adicionar a dicho registro observaciones sobre la calidad del servicio, de igual forma control del estado de las busetas cada día, entre otras medidas, que permitirán garantizar a la empresa altos estándares de calidad.

### **9.4.2. Competencias**

La formación necesaria al igual que las competencias requeridas para desempeñar cada cargo de la empresa, además TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. están establecidos en el Ver Apéndice B – Manual de Funciones.

### **9.4.3. Toma de conciencia**

Es indispensable que en la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. cada uno de sus empleados y conductores tenga plena conciencia y claridad de la importancia que tienen sus funciones dentro de la organización y que se genere un compromiso por la calidad por parte de cada uno de sus colaboradores, Por ello se inducirá y capacitará a todo el personal de la empresa en aspectos tales como:

- Los objetivos y política de calidad Las responsabilidades de cada cargo
- La documentación respectiva de cada cargo

Adicionalmente se debe capacitar a los conductores en aspectos mecánicos básico, de acuerdo con las necesidades de capacitación de cada uno en particular.

### **9.4.4. Comunicación Interna**

Para el proceso de comunicación interna en la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. ha establecido los siguientes puntos:

- ✓ Reuniones mensuales entre el gerente y el jefe de tráfico.
- ✓ Reuniones semanales entre el jefe de tráfico y los conductores.
- ✓ Reuniones mensuales de los socios con el gerente para evaluar y comunicar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

## **9.4.5. Información Documentada**

### **Generalidades**

La documentación del sistema de gestión de la calidad de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. se basa en los requisitos establecidos en la ISO 9001:2015 y en los documentos adicionales que son necesarios para el desarrollo de actividades de la empresa, tales como el manual de funciones, el instructivo de procedimientos y formatos o el mapa de riesgos, entre otros.

### **Creación y actualización**

Para la correcta creación y actualización del sistema de gestión de calidad documentado para la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. se estableció un procedimiento para especificar los detalles del conjunto de actividades que hacen parte del diseño y mantenimiento del SGC, que se observa en el apéndice D, instructivo de procedimientos y formatos, en su título: Control de documentos.

### **Control de la información documentada**

Para el control y el seguimiento de la documentación del sistema de gestión de la calidad de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, se diseñó un procedimiento específico, que se observa en el título: Control de registros del instructivo de procedimientos y formatos. Ver apéndice D.

## **9.5. Operación**

### **9.5.1. Planificación y control operacional**

Para la planificación y control de las actividades necesarias para que la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. ofrezca un servicio de excelente calidad, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Necesidades y requisitos del cliente
- ✓ Objetivos de calidad
- ✓ Políticas de calidad
- ✓ Documentación de los procedimientos de la empresa

### **9.5.2. Determinación de los requisitos para los bienes y servicios**

#### **Comunicación con el cliente**

En TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. es primordial manejar una excelente relación y comunicación con los clientes, se reciben quejas, solicitudes, peticiones y reclamos, para lo cual se tienen los siguientes medios de comunicación utilizados por la empresa son:

- ✓ Llamadas telefónicas – Con Jefe de Tráfico y Asistente Administrativa
- ✓ Visitas presenciales

#### **Determinación de los requisitos relativos a los bienes y servicios**

Los requisitos que tienen relación con los servicios ofrecidos por la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. son establecidos principalmente por las necesidades y requerimientos del cliente tales como cubrimiento, horarios de rutas, servicios prestados, por los límites y requisitos legales y normativos de la razón social de la empresa, parámetros a cumplir con lo correspondiente al uso, mantenimiento y disposición de las busetas y requisitos del entorno principalmente en lo referente al aspecto ambiental.

### **Revisión de los requisitos con los bienes y servicios**

TRANSPORTES ASOCIADOS S.A., estableció como instrumento para prestar sus servicios con altos estándares de calidad un procedimiento que permita la adecuada revisión de los requisitos y el cumplimiento de los mismos, en líneas generales el procedimiento es:

- ✓ El gerente como líder del proceso de mejora continua realiza la evaluación de los requisitos establecidos para el servicio para establecer cuáles son las condiciones y características que deben cumplirse, para tal fin.
- ✓ El gerente realiza una comparación entre los requisitos y los servicios ofrecidos por la empresa para establecer si se cumplen total o parcialmente, o no se cumplen.
- ✓ El gerente se reúne con el jefe de tráfico y la asesora administrativa para informar sobre su hallazgo. Si se ha dado cumplimiento parcial o no se han cumplido los requisitos, se plantean, analizan y finalmente se establecen los cambios o ajustes que se deben realizar para lograr el cumplimiento de los requisitos.
- ✓ El gerente comunica de los cambios y/o ajustes, para que todos los empleados y conductores, según sean el caso, lo conozcan y tengan en cuenta y se involucren en el desarrollo efectivo de los mismos.

### **9.5.3. Diseño y desarrollo de los bienes y servicios**

La empresa para realizar el diseño y desarrollo de los servicios ofrecidos, tiene en cuenta las necesidades que en materia del servicio demanda la ciudad de Barrancabermeja y establece las rutas, para su autorización por las autoridades competentes teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Definición de una metodología de cálculo para la distribución y frecuencia de rutas y uso de busetas de la empresa.

Evaluación de las rutas existentes y nuevas rutas teniendo en cuenta el promedio del número de pasajeros movilizados entre un origen – destino, la frecuencia del servicio y el porcentaje de utilización de los vehículos.

#### **9.5.4. Control de los bienes y servicios suministrados externamente**

##### **Generalidades**

Los servicios prestados a la empresa son fundamentalmente de mantenimiento, por ello el encargado de realizar dicho control en primera instancia son los socios y conductores y posteriormente el jefe de tráfico que evalúa el alcance y efectividad de dicho mantenimiento.

##### **Tipo de alcance de control de producción externa**

Los servicios externos prestados a la empresa son básicamente el mantenimiento, que es fundamental para prestar un servicio eficiente, por ello TRANSPORTES ASOCIADOS S.A., realiza un proceso de selección detallada de los encargados para dicha labor, teniendo en cuenta su experiencia con la empresa, la calidad del servicio prestado y el cumplimiento y puntualidad del mismo.

##### **Información para los proveedores externos**

Para la contratación de los proveedores externos del servicio de mantenimiento, el jefe de tráfico debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La empresa debe estar constituida legalmente.
- El personal que trabaje para dicha empresa debe contar con seguridad social y todo lo requerido por ley para prestar sus servicios.
- Debe supervisar que el mantenimiento se realice teniendo en cuenta las especificaciones legales y en general técnico mecánicas que debe cumplir una buseta para su adecuado funcionamiento.

### **9.5.5. Control de la prestación del servicio**

Para ofrecer un servicio de calidad la empresa desarrolla un control de la prestación del servicio ofrecido, mediante la labor del jefe de tráfico y la atención a las peticiones, quejas y reclamos que puedan realizar los clientes.

En el instructivo de procedimientos y formatos, se establecen las actividades a desarrollar para la prestación del servicio de transporte público realizado por la empresa y en el manual de funciones se establecen las funciones específicas y responsabilidades de los diferentes funcionarios en dicha labor de control

#### **Identificación y trazabilidad**

La empresa identifica las posibles deficiencias en la prestación de su servicio y hace un análisis previo, actual y posterior de causas y acciones, para garantizar que el servicio sea prestado con altos niveles de calidad.

#### **Propiedad perteneciente a los proveedores externos y su preservación**

En la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A., no se manejan propiedades; vehículos, equipos o herramientas de proveedores externos, pero en caso de que ello ocurra, la empresa ha establecido como requisito que se establezca un seguimiento de registros de entradas, salidas y novedades, para garantizar la correcta utilización y cuidado de dichos bienes.

#### **Liberación de los bienes y servicios**

La empresa realiza los controles pertinentes al uso de sus busetas, de acuerdo con lo establecido en el instructivo de procedimientos y formatos, e igualmente para el control específico de los servicios no conformes que se presenten en el desarrollo de las actividades de servicio de transporte público de la empresa se ha establecido lo siguiente:

- ✓ Verificar mecanismos de control para determinar cómo, donde y cuando se presentó la no conformidad.
- ✓ Establecer comunicación con el conductor para determinar causas que produjeron la no conformidad en el servicio.
- ✓ Realizar los ajustes o cambios necesarios, las acciones correctivas, para eliminar la no conformidad.

## **9.6. Evaluación del desempeño**

### **9.6.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

#### **Generalidades**

La empresa ha establecido actividades y herramientas orientadas al seguimiento y la medición de los procesos de la organización para garantizar la mejor continua o y la aplicación y cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad, que en líneas generales son las siguientes:

- Revisiones periódicas por parte del gerente y del jefe de tráfico del cumplimiento y el desempeño organizacional.
- Desarrollo de controles permanentes por parte del gerente y del jefe de tráfico de las actividades principales de la empresa.

- Realización de reuniones semanales entre el gerente y del jefe de tráfico para evaluar lo ejecutado.
- Acciones correctivas y preventivas con relación al estado y mantenimiento de las busetas Evaluación de las quejas y reclamos realizados por los usuarios del servicio de transporte prestados por la empresa.
- Control de los servicios no conformes Evaluación del cumplimiento de indicadores
- Evaluación de informes de gestión de los procesos.

### **Satisfacción del cliente**

Para la empresa es fundamental la satisfacción del cliente, por ello utiliza los mecanismos de comunicación que le permiten realizar el correcto seguimiento y análisis del grado real de satisfacción de los clientes y las causas de insatisfacción o no conformidad, de acuerdo con lo establecido en el numeral 9.5.2.

### **Análisis y evaluación**

La empresa de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, realiza un proceso de análisis y evaluación de los parámetros establecidos en los numerales anteriores, haciendo énfasis en aspectos fundamentales tales como:

- La conformidad de los requisitos del servicio.
- El análisis de mejora de los procesos.
- La satisfacción y percepción de los usuarios del servicio de transporte prestado por la empresa.

### **9.6.2. Auditoría interna**

La empresa ha establecido que deben realizarse auditorías planificadas a los procesos con el fin de determinar:

- El grado de eficacia de la implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Conformidad de los requisitos del cliente dentro del sistema de gestión de la calidad.
- Conformidad de los requisitos normativos dentro del sistema de gestión de la calidad.

.De acuerdo con los resultados de dichas auditorías, el gerente y el jefe de tráfico como responsables de dicha auditoría se encargan de formular e implementar las acciones correctivas y de mejora que permitan resolver las falencias, problemas o situaciones que disminuyen el servicio.

### **9.6.3. Revisión por la dirección**

Tal como se estableció en el numeral anterior 9.6.2., el gerente y el jefe de tráfico son los encargados de la revisión del sistema de gestión de la calidad y en dichas atribuciones, deben realizar informe de revisión en los que se presenten los resultados de las auditorías realizadas, las acciones correctivas y preventivas tomadas, el análisis de los indicadores, y cuando sea el caso la presentación de los cambios que se hayan producido en el sistema de gestión de calidad de la empresa. Estos informes deben presentarse bimensualmente a los socios de la empresa.

#### **Resultados de la Revisión**

La revisión realizada por el gerente y el jefe de tráfico, está orientada a garantizar que se tomen las medidas necesarias que permitan la mejora continua, que se presupuesten y provean los recursos económicos, tecnológicos y de personal necesarios para lograr dichas mejoras y la mejora efectiva del servicio de transporte prestado por la empresa.

## **9.7. Mejora**

### **Generalidades**

La TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. ha establecido mecanismos tendientes a la mejora continua de su servicio que se basan en su política y objetivos de calidad, la evaluación de indicadores, las auditorías realizadas, el mejoramiento de los servicios no conformes, las peticiones, quejas y reclamos por parte de sus usuarios y las revisiones y medidas tomadas por su gerente y su jefe de tráfico.

### **No conformidad y acción correctiva**

La empresa requiere establecer las no conformidades que pueden afectar el sistema de gestión de la calidad, por lo que ha establecido el procedimiento que se observa en el apéndice D, instructivo de procedimientos y formatos.

### **Mejora continua**

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y acciones propuestas en el sistema de gestión de la calidad de la empresa, el gerente y el jefe de tráfico, son los encargados y responsables del análisis, evaluación y la toma de decisiones que deben realizarse en la empresa para lograr la mejora continua de su servicio.

### **Documentos elaborados**

Los documentos que se elaboraron fueron los siguientes:

- Revisión de documentos
- Auditoría
- Control de los procesos comunicativos con los clientes
- Revisión de los requisitos para productos y servicios
- Requisitos para productos y servicios
- Documento de no conformidad es (Liberación de los bienes y servicios)

- Control de registros
- Control y seguimiento de vehículos
- Listado maestro de documentos

Para la trazabilidad de los vehículos se elaboraron los siguientes documentos:

- Registro de vehículos
- Documentos del vehículo
- Asignación de conductores por vehículo
- Consumo de combustibles
- Control diario del estado de los vehículos

Los documentos que se elaboraron, tienen una presentación y un orden:

- El logo de la empresa
- La descripción general del documento que comprende: nombre, código asignado, la

versión del documento, su descripción y la fecha de elaboración.

- El formato del documento con los ítems específicos que le permiten registrar la información.

- Un registro final en el que se consigna quien elaboró el documento, quien revisó y quien lo aprobó.

A continuación se presenta uno de los documentos, a través del cual se evidencia el tipo de formato que se utilizó para cada uno de los documentos que se elaboraron en el proceso de documentación.



Nombre del documento	Código	Versión	Descripción	Fecha
Auditoría	PC02	1	Documento para el control de las auditorías y la descripción de hallazgos y la formulación de planes de acción	15 de enero de 2020

Proceso auditado:					
Tema	Aspectos por examinar	Evidencias por tomar	C	NC	Notas

Plan de acción	Responsable	Fecha de ejecución

Plan de acción	Responsable	Resultado

<b>Elaboró: Asesor de calidad</b>	<b>Revisó: Gerente</b>	<b>Aprobó: Gerente</b>
-----------------------------------	------------------------	------------------------

## **9.8. Procedimientos**

### **Control de documentos**

El control de documentos tiene como propósito establecer que toda la documentación interna y externa del sistema de gestión de calidad se encuentre debidamente registrada, actualizada, conservada, protegida, revisada y aprobada.

El control tiene siete fases: Elaboración de los documentos, revisión de los documentos, aprobación de los documentos, registro de los documentos, socialización de los documentos, modificación y eliminación de los documentos y actualización del listado maestro de documentos.

La elaboración de los documentos es un proceso que se desarrolló inicialmente con los documentos que se presentan en el apéndice D, Instructivo de Procedimientos y Formatos y que debe ser enriquecido por el asesor de calidad a quien con el concurso de la auxiliar administrativa, le corresponde establecer que nuevos documentos se requieren para generar mejoras de la calidad del servicio prestado por la empresa,

Una vez se formularon los documentos que se consagran en el presente capítulo, el gerente se encargó de revisarlos, establecer correctivos y ajustes y de su aprobación. Este proceso será el seguido en particular, para cada nuevo documento elaborado por el asesor de calidad.

Cada vez que se apruebe un documento, la auxiliar administrativa se encarga de codificar y registrar los nuevos documentos y debe entregar dicho documento para que el asesor de calidad los de a conocer, capacitando al personal que debe encargarse de su llenado o registro, sobre los nuevos documentos o cambios en documentos previos.

Cuando se soliciten modificaciones o eliminaciones de documentos le corresponde al asesor de calidad realizar las modificaciones o eliminaciones solicitadas y a la auxiliar administrativa registrar dichos documentos o darlos de baja, según sea el caso. Así mismo se eliminarán los documentos que ya no tengan aplicabilidad y su disposición será controlada a través del listado maestro de documentos y cada vez que se cree, modifique o elimine un documento la auxiliar administrativa debe registrar los cambios o adiciones documentarias en el listado maestro de documentos

El documento que respalda el proceso de control de documentos se denomina: revisión de documentos y es un documento donde se consigna información sobre el nombre del documento revisado, la descripción de los cambios realizado, la aprobación del documento (visto bueno y fecha), el registro del documento (no de registro y fecha y la socialización del documento (descripción del proceso y fecha).

### **Control de auditorías**

Para la empresa es necesario planificar, realizar, documentar y hacer seguimiento a las auditorías internas de calidad para determinar el grado de conformidad de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la organización, con el fin de dar cumplimiento a los requisitos del usuario y de la norma ISO 9001: 2015.

Este proceso requiere de una previa elaboración el programa y el plan de auditoría interna, cuya responsabilidad corresponde al asesor de calidad. Estas auditorías deben desarrollarse teniendo en cuenta la norma y las necesidades internas de la empresa.

Para la realización de las auditorías el gerente convoca al asesor de calidad para conformar un equipo de auditoría, de acuerdo con los procesos a auditar, el alcance de la misma.

Cuando el personal seleccionado tiene dudas, carece de los conocimientos sobre el proceso o procesos específicos a auditar, el auxiliar de calidad, es el encargado de realizar la capacitación y posterior evaluación de las capacidades del personal que conforme dicho equipo. En caso de persistir dudas y falta de conocimientos por parte de uno de los miembros, se profundiza la capacitación y en caso de continuar dicha falencia, el gerente procede a nombrar su reemplazo, que será sometido al mismo proceso de capacitación, anteriormente reseñado.

El gerente junto con el asesor de calidad son los encargados de formalizar y socializar a todo el personal involucrado), los programas y planes de auditoría a ejecutar y el Equipo de Auditoría Interna es el encargado de definir las listas de verificación a utilizar durante las auditorías, de definir las responsabilidades de cada miembro del equipo, de llevar a cabo la auditoría, estableciendo fecha de inicio y término.

Una vez realizado el proceso de auditoría le corresponde al equipo de auditoría interna encargarse de recopilar y consolidar los hallazgos de auditoría interna, registrarlos y redactar el informe y conclusiones de auditoría.

El informe de auditoría le es entregado al asesor de calidad que lo debe entregar a la gerencia y a las áreas involucradas. El asesor convoca a una reunión de cierre de auditoría interna al gerente y al equipo de auditoría y solicita a dicho equipo de auditoría que plantee, analice y defina los planes de acción que permitan eliminar las fuentes de no conformidad encontradas en la auditoría.

Una vez establecidos planes de acción, el asesor de calidad debe llevar a cabo el proceso de seguimiento de su ejecución con el fin de lograr los objetivos de dichos planes.

Este proceso está sustentado en el documento: Auditoría, donde se consigna información específica sobre: nombre del proceso auditado, aspectos por examinar, evidencias por tomar, la conformidad o no conformidad acerca del proceso y notas finales, cada documento debe incluir un plan de acción y los procesos de seguimiento del mismo, determinando responsables y fecha de ejecución.

### **Comunicación con el cliente**

Para la empresa es prioritario lograr una comunicación efectiva con los clientes de la empresa, proceso que consiste en proporcionar la información relativa a los productos y servicios a sus usuarios, mediante comunicados, avisos en medios impresos e internet.

En caso de comunicación poco fluida o quejas acentuadas de los clientes el gerente y el asesor de calidad deben tomar las acciones de contingencia que consideren necesarias para mejorar la comunicación, que será el encargado de seguir la ejecución de dichos planes de contingencia, para eliminar las fuentes de no conformidad de los clientes de la empresa.

Este proceso está respaldado por el documento: Control de los procesos comunicativos con el cliente, en el que se consigna la siguiente información: acción específica realizada para el proceso de comunicación de los clientes estableciendo si se trata de proporcionar información sobre los bienes y servicios de la empresa, retroalimentar a los clientes, tomar acciones de contingencia o hacer seguimiento del plan de contingencia, estableciendo fecha de inicio y terminación de la acción y los resultados obtenidos.

### **Determinación de los requisitos para los productos y servicios**

El gerente de la empresa debe determinar cuáles son los requisitos que deben cumplir los productos y servicios de la empresa, para lograr la satisfacción de sus usuarios, teniendo

en cuenta todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables para los mismos.

El gerente determinó con el jefe de tráfico cuales eran los requisitos previos: En materia de rutas se consideró que las actuales, poseen las especificaciones, duración y frecuencia que permite prestar un buen servicio a los clientes.

Los vehículos deben estar en excelentes condiciones de mantenimiento técnico y mecánico, para prestar un excelente servicio. Los usuarios exigen una excelente atención por parte del cliente, por ello los conductores deben desarrollar su labor, con amabilidad, comprensión y atención de las necesidades de los usuarios. Igualmente se estableció como requisito que las quejas o denuncias realizadas por los usuarios sean atendidas y respondidas en un plazo de 24 horas.

### **Revisión de los requisitos para productos y servicios**

Para la empresa es fundamental que los requisitos establecidos para sus bienes y servicios, sean realmente los que requieren sus clientes, y es al gerente como líder del proceso de mejora continua de la empresa, al que le corresponde realizar la evaluación de los requisitos establecidos, con el fin de determinar si corresponden a las necesidades de sus usuarios y cuales requisitos, deben ser cambiados o reajustados, para tal fin se reúne con el Jefe de Tráfico y la Asesora administrativa y le informa sobre sus hallazgos, determinando si se ha dado cumplimiento parcial o no se han cumplido los requisitos y cuáles son los cambios y/o ajustes, que deben darse.

El diseño de rutas específicas, la duración y frecuencia de las mismas, el estado de los vehículos, la atención y buen servicio de los conductores, son aspectos fundamentales que definen a la empresa y que deben ser tratados a profundidad para ofrecer a los usuarios lo que realmente requieren.

El proceso utiliza como documento fuente la revisión de los requisitos para productos y servicios, en el que consigna información sobre: evaluación de los requisitos, establecimiento del cumplimiento de los requisitos, información de los hallazgos, establecimiento de cambios o ajustes, socialización de cambios y ajustes.

### **No conformidad y acción correctiva**

Cuando la no conformidad se genera en el proceso de mejora continua de la empresa: no registro de documentos, no realización adecuada de los procesos establecidos en la norma ISO 9001: 2015, le compete al equipo de calidad establecer las causa de las no conformidades, formular acciones y supervisar y evaluar los resultados de las acciones tomadas y realizar los ajustes y cambios pertinentes.

Cuando la no conformidad se presenta en los procesos de prestación del servicio el jefe de tráfico debe determinar cómo, donde y cuando se presentó la no conformidad Cuando se trata de no conformidades que se manifiestan a la empresa por parte de sus usuarios mediante quejas, reclamos o insinuaciones, le corresponde al jefe de tráfico junto con los conductores deben identificar las no conformidades, de acuerdo con las quejas, reclamos o insinuaciones de os usuarios.

El proceso se documenta a través del formato de No conformidad y acción correctivas, documento en el que se consigna la siguiente información : fecha, solicitante, proceso auditado y quien realizó la auditoría; si la inconformidad fue detectada a través de auditoría interna o externa, teniendo en cuenta una descripción de la ejecución del proceso, el análisis de datos y al análisis de riesgos; el tipo de hallazgo: si es una no conformidad o una conformidad potencial y las observaciones respectivas; la descripción del hallazgo; el análisis y descripción de las causas y los planes de acción determinando responsable y fecha de

ejecución y su revisión estableciendo responsables y resultados.

### **Control de registros**

Para TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, es fundamental realizar el control y el seguimiento de la documentación del sistema de gestión de la calidad de la empresa. El responsable de dicho proceso es el asesor de calidad, que debe establecer si los documentos registrados cumplen con las especificaciones pertinentes y determinar, cuando sea el caso, que el registro del documento no fue conforme o tiene una conformidad potencial.

En cualquiera de los dos casos, el asesor de calidad debe informar al responsable del registro del documento sobre la no conformidad o conformidad potencial para que haga los ajustes pertinentes.

Este proceso tiene como sustento el documento control de registros: en el que se consigna información sobre: código, registro y responsable; donde está almacenado: su ubicación, su estado: si es magnético o físico; su acceso: si es confidencial o general y su tiempo de almacenamiento: si es activo, o inactivo y en este último caso su vigencia y disposición.

### **Controles pertinentes al uso de sus busetas**

El Jefe de tráfico debe vigilar que las busetas se encuentren en perfectas condiciones para el desarrollo de las rutas y registrar la hora y salida de las busetas; cuando no se cumplan las condiciones de mantenimiento o los horarios de salida y llegada debe establecer la no conformidad o conformidad potencia y registrar dichos hallazgos, informando al asesor de calidad sobre tales eventos para que realice los ajustes pertinentes.

Este proceso se documenta en el formato de control y seguimiento de vehículos, donde se consigna la siguiente información: fecha, matrícula del vehículo y número registro en la empresa, estado del vehículo: conformidad, no conformidad, no conformidad potencial, hora de salida y conformidad, no conformidad potencial, hora de llegada y conformidad, no conformidad potencial.

### **Listado maestro de documentos**

Para registrar los documentos, se elaboró un listado maestro en el que cada proceso se relaciona y se identifica, con su respectivo documento de respaldo. Se debe consignar cuando se editó por primera vez el documento, a qué versión corresponde, si se trata de una segunda, tercera, etc., versión se consigna la fecha de actualización.

En el listado maestro se debe, en la columna ubicación, determinar en qué oficina o sección de la empresa, se encuentra efectivamente ubicado el documento y quien es el responsable de su custodia, registro y mantenimiento.

## 9.9. Trazabilidad

### Registro de vehículos

Sirve para ingresar la información acerca de la licencia de tránsito, la cual identifica al vehículo, acredita su propiedad e identifica a su propietario, como también los datos del seguro obligatorio contra accidentes de tránsito (SOAT), número del seguro y vigencia.

La recolección de datos que identifican a los automotores, se realiza cuando estos van hacer parte del parque automotor de la empresa y se actualiza el SOAT o cuando se va a registrar la fecha en la que el vehículo va a ser retirado de la empresa.

### Registro de vehículos

Número de registro	
Nombre del propietario	
Tipo de vehículo	
Licencia de tránsito	
Marco	
Cilindraje	
Modelo	
Color	
Número del motor	
Número del chasis	
Placa del vehículo	
Póliza SOAT	
Vencimiento SOAT	
Precio de compra	
Fecha de ingreso	

### Documentos del vehículo

Para la trazabilidad del cumplimiento documental de los vehículos, se deben renovar sus documentos; el SOAT, la revisión TECNICO – MECANICA e impuestos, según disposiciones del Ministerio de Tránsito y Transporte.

El siguiente formato permite seguir el control de los documentos del vehículo.

### Documentos del vehículo

Número de Registro	
Placa del vehículo	
Fecha de adquisición del SOAT	
Orden de compra del SOAT	
Costo del SOAT	
Número de póliza del SOAT	
Fecha de vencimiento del SOAT	
Fecha de pago de impuestos	
Orden de pago de impuestos	
Costo de impuestos	
Año pagado impuestos	
Vencimiento de impuestos	
Fecha de revisión técnico- mecánica	
Orden de pago de revisión técnico mecánica -	
Costo de revisión técnico- mecánica	
Vencimiento de revisión e mecánica técnico -	

### Asignación de conductores de los vehículos

Para hacer seguimiento a la asignación de conductores por vehículos, se ingresa la fecha en formato, el número de registro del vehículo, la placa del vehículo, y el nombre de los conductores para cada día de trabajo y si es necesario reemplazar un conductor o se divide la jornada entre dos conductores, así como el número de horas trabajadas por cada conductor. La información debe ser actualizada diariamente.

### **Asignación de conductores por vehículo**

Número de Registro	
Placa del vehículo	
Fecha	
Nombre del conductor 1	
Horas trabajadas	
Nombre del conductor 2	
Horas trabajadas	

### **Consumo de combustible**

Para la trazabilidad del consumo de combustible cada día los vehículos se utiliza el formato que se presenta a continuación, de esta manera se pueden crear estadísticas de consumos aproximados de combustible y de kilómetros recorridos, diariamente y hacer el control de dicho consumo.

### **Consumo de combustibles**

Número de Registro	
Placa del vehículo	
Fecha	
Reserva día anterior	
Compra	
Valor de la compra	
Reserva del día	
Consumo en galones	
Valor de consumo	

### **Control de mantenimiento**

#### **Control diario del estado de los vehículos**

El primer elemento para realizar la trazabilidad de los vehículos es una revisión visual

diaria de los vehículos y una vez realizada, se determina que estos vehículos se encuentran en buenas condiciones, cuentan con todos los elementos de seguridad como lo son: botiquín, extinguidores, conos, y la herramienta básica en caso de alguna falla mecánica para poder solucionarlo rápidamente.

### **Control diario del estado de los vehículos**

Número de Registro	
Placa del vehículo	
Fecha	
Novedades observadas;	
Estado del vehículo	
Elementos de seguridad	
Herramientas	

### **Mantenimiento**

Permite calificar de manera cuantitativa y cualitativa el mantenimiento realizado con el fin de tener operativos los vehículos, teniendo en cuenta la fecha de ingreso del vehículo a un centro de mantenimiento, según su kilometraje y la fecha de salida: momento en el cual el vehículo ha concluido satisfactoriamente las reparaciones y sale del taller.

Permite establecer el tipo de mantenimiento realizado si es preventivo o correctivo, la operación de mantenimiento, los repuestos adquiridos en el proceso, el sitio donde se realizó el mantenimiento, el costo de los repuestos y el de la mano de obra. El siguiente registro permite hacer el seguimiento de los diferentes mantenimientos realizados a los vehículos,

### Control de mantenimiento

Número de Registro			
Placa del vehículo			
Fecha de ingreso			
Responsable			
Kilometraje			
Tipo de mantenimiento	<b>Preventivo</b>		<b>Correctivo</b>
Novedad	Motor		
	Suspensión		
	Frenos		
	Carrocería		
	Eléctrico		
	Dirección		
	Transmisión		
	Llantas		
Otros: ¿Cuál?			
Centro de mantenimiento			
Repuestos			
Costo de los repuestos			
Costo de la mano de obra			
Costo total			

## **10. Implementación del Sistema de calidad en la empresa de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.**

Para desarrollar el proceso de Implementación del Sistema de calidad en la empresa de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, el proponente junto con las directivas de la empresa de transporte llevó a cabo el proceso de planificación del proceso de gestión de calidad. Para tal fin realizó dos reuniones con el gerente de la empresa y le presentó el esquema general de las diferentes fases que comprendía el proceso de implementación. El gerente realizó sugerencias sobre dichas fases y su desarrollo, concertando las siguientes fases:

- ✓ Compromiso de la dirección de la empresa
- ✓ Identificar las expectativas de los clientes
- ✓ Designación de un responsable
- ✓ Realización del diagnóstico inicial
- ✓ Documentación del sistema de calidad
- ✓ Redacción del manual de procedimiento
- ✓ Establecimiento de los registros de calidad
- ✓ Ejecución de la auditoría interna

Cada una de las fases tuvo el siguiente desarrollo:

### **Compromiso de la dirección de la empresa**

Se informó al gerente sobre la socialización y se concretaron fechas para la socialización. Se informó al personal de la empresa sobre la socialización y las fechas de su realización. Se realizaron tres charlas al personal de la empresa dirigidas por el estudiante, con el fin de socializar a los empleados el sistema de gestión, en los que se trataron los siguientes temas:

- ✓ Conceptualización sobre sistema de gestión de calidad y la norma ISO 9001: 2015
- ✓ Importancia para la empresa de un sistema de gestión de la calidad
- ✓ Rol de los empleados en el desarrollo del sistema de gestión de calidad
- ✓ Planificación del sistema de gestión de calidad
- ✓ Acciones para tratar riesgos y oportunidades
- ✓ Objetivos de calidad y planificación para lograrlos

Dicho proceso de socialización se realizó el 9 y el 10 de enero de 2020 en las instalaciones de la empresa y fue realizado por el proponente.

Este proceso fue muy bien recibido, y la totalidad de los directivos, empleados y conductores asistieron al mismo, generando expectativas y el compromiso de todo el personal de la empresa en materia de desarrollar un sistema de gestión de calidad.

#### **Identificación de las expectativas de los clientes.**

Se realizó una reunión con el gerente de la empresa, el jefe de tráfico y un representante de los conductores y se formularon las siguientes preguntas: ¿Qué esperan los clientes?, ¿Cómo la empresa les va a dar lo que requieren?.

La respuesta a dichas preguntas permitió establecer que los usuarios de la empresa requieren de un servicio de transporte óptimo, con frecuencia de rutas, busetas en excelentes condiciones, conducidas por conductores de gran experiencia, amables y que cumplan con sus rutas cumpliendo con las normas de seguridad y tránsito, para una movilización segura, aspectos que fueron tenidos en cuenta en el proceso de documentación que se presenta en el capítulo nueve y en el manual de procedimientos que se presenta en el capítulo 12 y el apéndice D.

### **Designación de un responsable.**

Como responsable del proceso de implementación de calidad, se designó al gerente de la empresa, como máxima autoridad jerárquica del proceso y se estableció la necesidad de contratar un asesor de calidad.

Una vez contratado el asesor de calidad, el gerente y dicho funcionario definieron el equipo de auditoría, al que le correspondería realizar el diagnóstico inicial. Este equipo se conformó de la siguiente forma: el asesor de calidad, el jefe de tráfico y la auxiliar administrativa.

### **Realización del diagnóstico inicial.**

Se realizó el Diagnóstico inicio de evaluación sistema de gestión de calidad según NTC ISO 9001: 2015, que se presenta en el capítulo ocho, aplicando el formato del apéndice con el fin de establecer el avance que tenía la empresa en materia de gestión de calidad

El proponente de la investigación, le entregó al equipo de auditoría el formulario de diagnóstico y dichos funcionarios se encargaron de su llenado y el proponente, se encargó de procesar y evaluar dicha información y presentó sus resultados al equipo de auditoría.

Este diagnóstico inicial permitió establecer que en la empresa de los 152 requisitos que determina la NTC ISO 9001:2015, en la empresa solo había 1 requisito completo que correspondía al 0.66; 83 requisitos parciales, un 54, 60% y por último ningún cumplimiento en 68 requisitos que correspondía al 44,74%,

Se concluyó por parte de Gerencia y el asesor de calidad iniciar un proceso de gestión de calidad, para lo cual el gerente estableció la necesidad de documentar dicho sistema de calidad, elaborar el manual de procedimientos, establecer los registros de calidad y realizar una auditoría interna que permitiera establecer las mejoras logradas.

### **Documentación del sistema de calidad.**

El proponente documentó el sistema de calidad, estableciendo lo que se iba a hacer en relación a la calidad (política, medios, compromiso), ajustado a la dimensión de la empresa, proceso que se plasma en el capítulo noveno.

En este proceso, se elaboró la documentación del sistema de calidad de la empresa, que se presenta en el capítulo nueve, con el propósito de proveer a la empresa de los procesos requeridos para implementar el proceso de calidad.

Se reestructuró el Manual de Funciones que se observa en el apéndice B para incorporar las funciones de calidad, mediante un estudio del alcance de la gestión, las funciones específicas del cargo y la jerarquía del empleado para incorporar funciones pertinentes a dicho procesos.

Se elaboró el mapa de riesgos y el programa de gestión del riesgo que se observa en el apéndice C para establecer posibles riesgos a la empresa, su impacto y generar las acciones que permitan mitigarlos.

Se establecieron las fortalezas, debilidades, amenaza y oportunidades de la organización y se elaboró la matriz DOFA, que se presenta en la tabla 5, mediante la información recopilada en una entrevista al gerente y la auxiliar administrativa para comprender el contexto de la organización y formular las estrategias que permitan el desarrollo de un proceso de gestión de calidad en la empresa.

### **Redacción del manual de procedimiento.**

Una vez documentado el sistema se procedió a elaborar el instructivo de Procedimientos con sus formatos de registros, que se presenta en el capítulo 12 y apéndice D, con el fin de documentar los procesos más importantes de la empresa y generar una estandarización y un control sobre dichos procesos.

Se elaboró el Mapa de procesos de la empresa TRANSPORTESASOCIADOS S.A, que se presenta en el apéndice F, mediante entrevista al gerente y la auxiliar administrativa, con el propósito de determinar cuáles eran los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la empresa.

#### **Establecimiento de los registros de calidad.**

Esta fase implicó la sistematización de los registros de los diversos procesos y procedimientos para poder realizar diagnósticos posteriores. Igualmente se elaboraron los documentos que permiten la trazabilidad de los vehículos de la empresa.

Se establecieron los formatos de registro que permiten documentar los procesos y que se presentan en el apéndice E y los documentos que permiten la trazabilidad de cada uno de los vehículos de la empresa y que se presentan en el capítulo 13.

#### **Ejecución de la auditoría interna.**

Para establecer la posible mejora debido a tal ejercicio, el proponente pidió al equipo de calidad que realizarán nuevamente la medición del cumplimiento de los diferentes numerales consagrados en el apéndice A. Dichos funcionarios recolectaron la información para procesar y evaluar dicha información y presentó sus resultados al equipo de auditoría, estableciendo porcentajes de avance y no conformidades. Dicha información se contrastó con la recopilada del diagnóstico inicial estableciéndose que el porcentaje total de cumplimiento la norma era del 86.51%, frente a un 17.89% .

Se realizó la auditoría de evaluación sistema de gestión de calidad según NTC ISO 9001: 2015, proceso que se documenta en el capítulo 10 y el apéndice E, para tal fin se procedió a aplicar de nuevo el formato que se había aplicado en la empresa en el diagnóstico inicial, para establecer una comparación entre los resultados de los dos diagnósticos y evidenciar el avance en los diferentes capítulos de la norma ISO: 9001.

En el desarrollo de la auditoría interna se estableció que requiere mejorar el proceso de auditoría interna, generando nuevos informes que permitan conocer el avance de la gestión de calidad y establecer las no conformidades y no conformidades potenciales, ya que se han dado falencias en el registro documental y el cumplimiento de dicho proceso por parte de los responsables.

Igualmente se pudo establecer que existen dificultades para establecer roles, responsabilidades y autoridades en la organización que presenta un cumplimiento del 50%, proceso que no se ha consolidado debido a que no se ha socializado suficientemente el manual de funciones y el manual de procedimientos.

Finalmente, se determinó que no se ha logrado consolidar los procesos de liderazgo y compromiso de los funcionarios de la empresa, lo que se evidencia en registros parciales, a destiempo, y poco interés por aplicar la documentación que les fue entregada a los responsables de cada proceso.

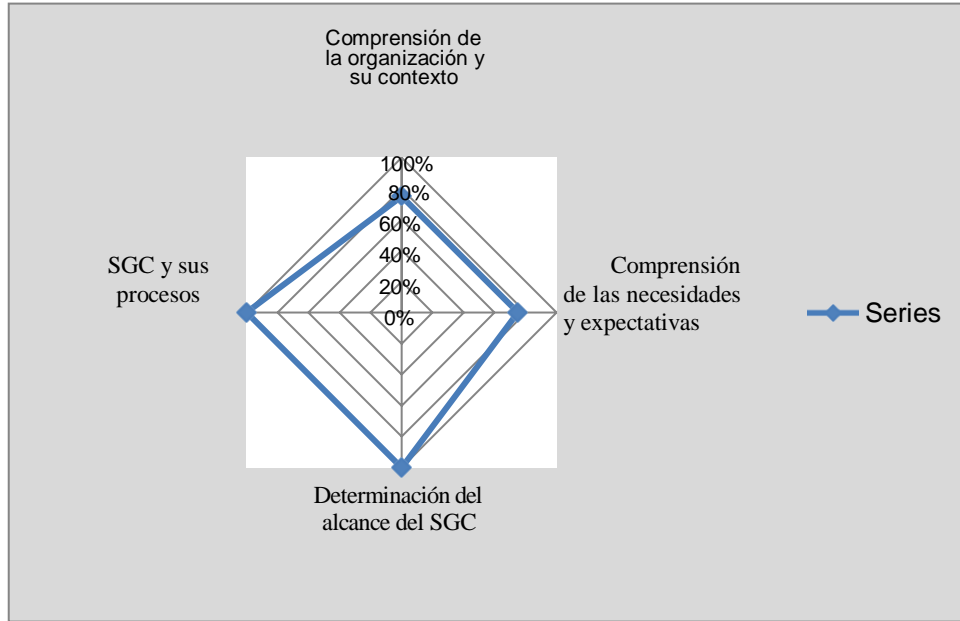
## **11. Auditoría Interna**

En el presente capítulo, para apoyar la realización de la auditoría interna y verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001: 2015, se aplica nuevamente el instrumento que se presenta en el apéndice A, para diagnóstico de evaluación sistema de gestión de calidad según NTC ISO 9001-2015: La posterior aplicación de este instrumento permite verificar y comparar el avance logrado a través de la implementación de las diferentes propuestas realizadas en el capítulo 2, sobre documentación del sistema de gestión de calidad de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, según la norma NTC ISO 9001: 2015 y que constituyen las acciones tendientes a implementar la mejora continua en dicha empresa, Finalmente se presenta un informe sobre los hallazgos de auditoría y las mejoras a realizar.

### **Resultados del diagnóstico**

#### **Capítulo 4 de la NTC ISO 9001:2015**

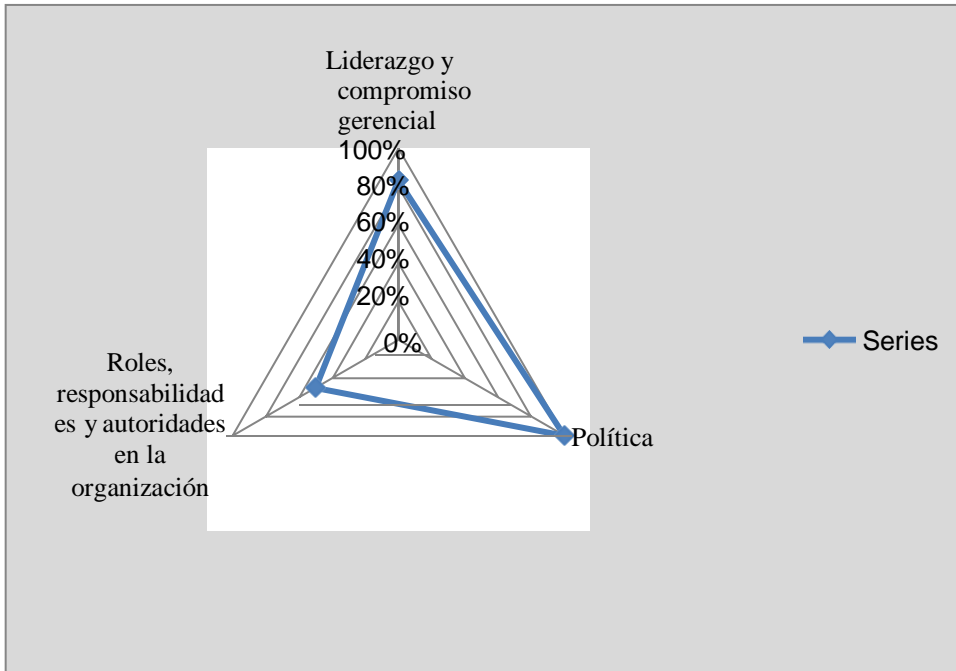
El capítulo 4 de la NTC ISO 9001:2015, referente al contexto de la organización no presenta un cumplimiento del 100% en la determinación del alcance del sistema de gestión de calidad y del 100% en el sistema de gestión de la calidad y sus procesos; la comprensión de la organización y su contexto presenta un cumplimiento del 75%, al igual que la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. El cumplimiento total del numeral es alto; del 90, 10% frente al anterior que había sido del 2.72%, lo que evidencia en lo que respecta al contexto de la organización, en la empresa se ha dado un avance que indica que la implementación de la norma desde el contexto mismo de la empresa, ha sido productivo y que la empresa cuenta con el insumo para potencializar a la organización. Ver figura 15.



**Figura 15.** Auditoría contexto de la organización  
*Fuente: Elaboración propia*

### Capítulo 5 de la NTC ISO 9001:2015

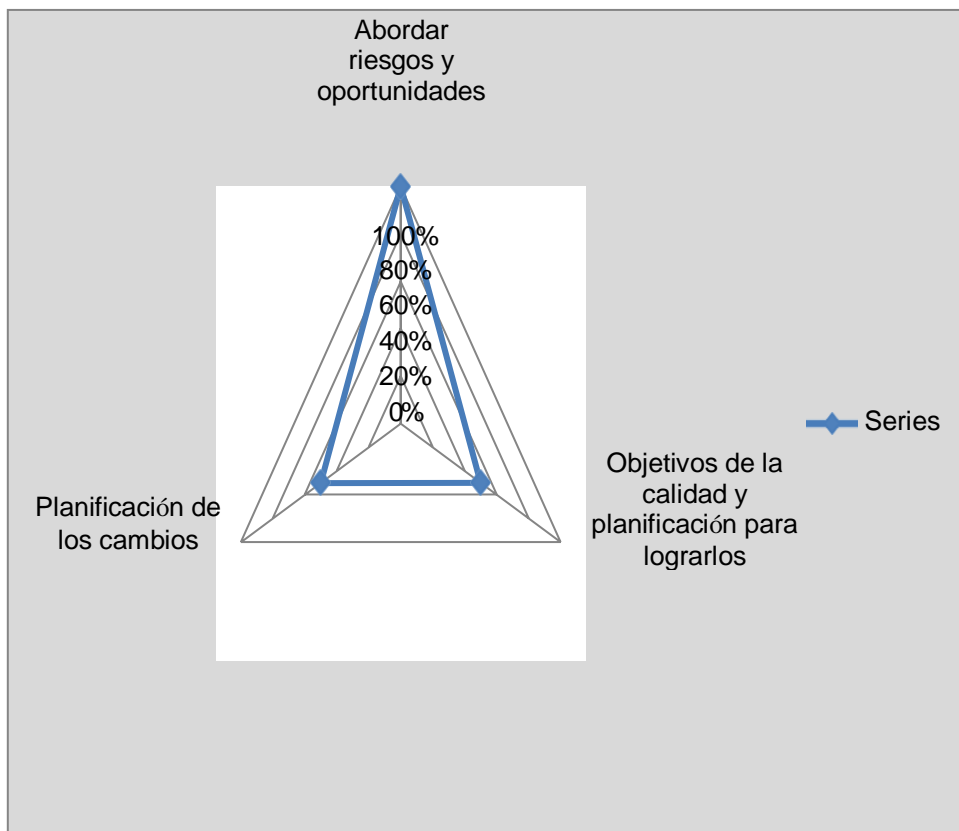
En el capítulo 5 de la NTC: Liderazgo, se identifica que el numeral política ha logrado un avance del 100%, el numeral liderazgo y compromiso gerencial presenta un cumplimiento del 83.3%, mientras que el numeral roles, responsabilidades y autoridades en la organización presenta un cumplimiento del 50%. El cumplimiento total del capítulo es del 83.3% evidenciando un gran avance frente al diagnóstico inicial que arrojó un cumplimiento del 10%. Se observa que existe una política de calidad y responsabilidad sobre la misma, aspectos que son el resultado de implementar el proceso de calidad de acuerdo con la NTC ISO 9001:2015 en la empresa. Ver figura 16.



**Figura 16.** Auditoría liderazgo  
*Fuente: Elaboración propia*

### Capítulo 6 de la NTC ISO 9001:2015

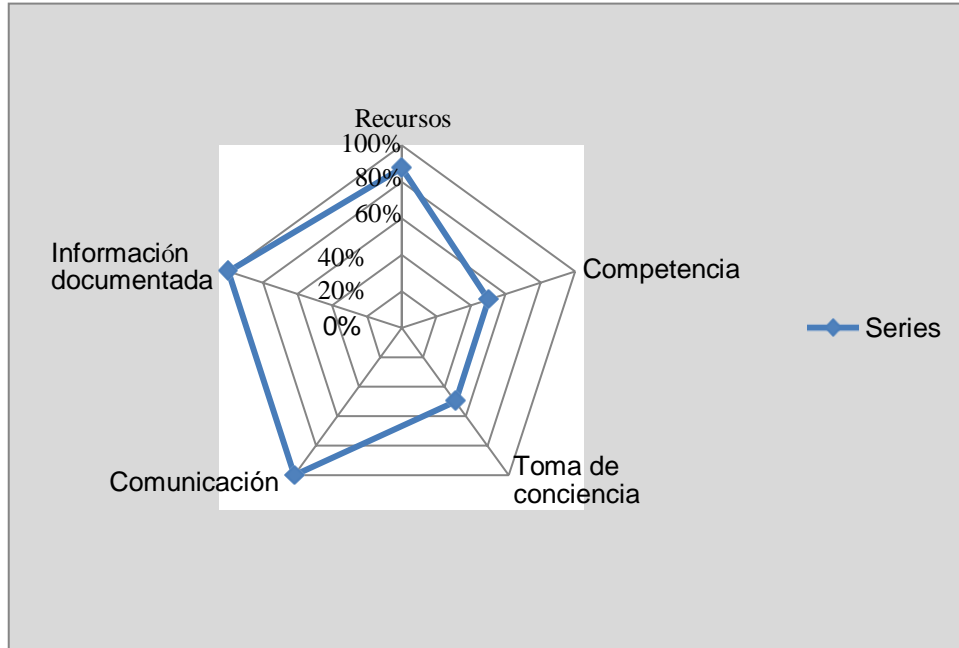
En el capítulo 6 de la ISO 9001:2015, sobre Planificación, se observa que existe un cumplimiento del 100% en materia de acciones para abordar riesgos y oportunidades, del 50% en materia de objetivos de la calidad y planificación para lograrlos y del 50% en lo referente a planificación de los cambios. El avance promedio de este capítulo es el 70% frente al 6% que había arrojado el diagnóstico inicial lo que implica que en la empresa se ha establecido un proceso de planificación de los objetivos de la calidad y planificación para lograrlos y de la planificación de los cambios. Ver figura 17.



**Figura 17. Auditoría planificación**  
*Fuente: Elaboración propia*

### Capítulo 7 de la NTC ISO 9001:2015

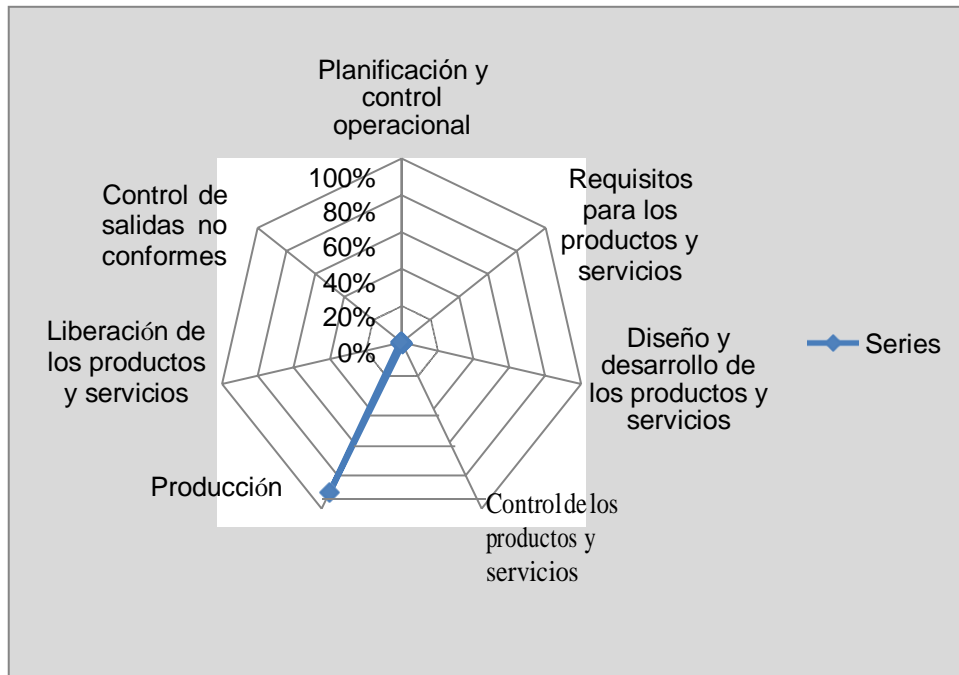
En lo que respecta al capítulo 7: apoyo, se tiene que los numerales comunicación e información documentada presentan un avance del 100%, el numeral recursos del 87.5%, los numerales competencia y toma de conciencia del 50%. En total el capítulo 7, presenta un avance en promedio del 85%, frente al avance del 5% establecido en el diagnóstico inicial lo que implica que se están realizando acciones para proveer a la empresa de los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Ver figura 18.



**Figura 18.** Auditoría apoyo  
*Fuente: Elaboración propia*

### Capítulo 8 de la NTC ISO 9001:2015

En el capítulo 8 de la ISO 9001:2015: operación, se observa que los numerales planificación y control operacional y control de las salidas no conformes presentan un avance del 100%, el numeral control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumple en un 94.42%;, el diseño y desarrollo de los productos y servicios un avance del 94.11%, la producción y previsión del servicio cumple en un 90%, la liberación de los productos y servicios en un 87.5% y los requisitos para los productos y servicios presentan un avance del 80%;. En promedio el capítulo presenta un cumplimiento promedio del 91.77% frente al 28.86%, que había arrojado el diagnóstico inicial, lo que significa que en la empresa se han implementado y puesto en marcha actividades orientadas al diseño y desarrollo de nuevas técnicas de producción, a la planificación y al control operacional en la empresa. Ver Figura19.



**Figura 19.** Auditoría operación  
*Fuente: Elaboración propia*

### Capítulo 9 de la NTC ISO 9001:2015

En el capítulo 9: Evaluación del desempeño, se observa que el numeral revisión por la dirección presenta un cumplimiento del 100%, el numeral auditoría interna del 75% y el numeral seguimiento, medición, análisis y evaluación del 72.2%. El cumplimiento total es capítulo es del 85%, frente al 0% que presentó en el diagnóstico inicial, lo que implica un gran avance que implica que exista supervisión de la norma NTC ISO 9001: 2015, a través de instrumentos que fueron establecidos para supervisar los avances que registre la empresa en materia de mejora continua y para controlar que se cumplan los objetivos propuestos y se establezca como política de la empresa la calidad. Ver figura 20.

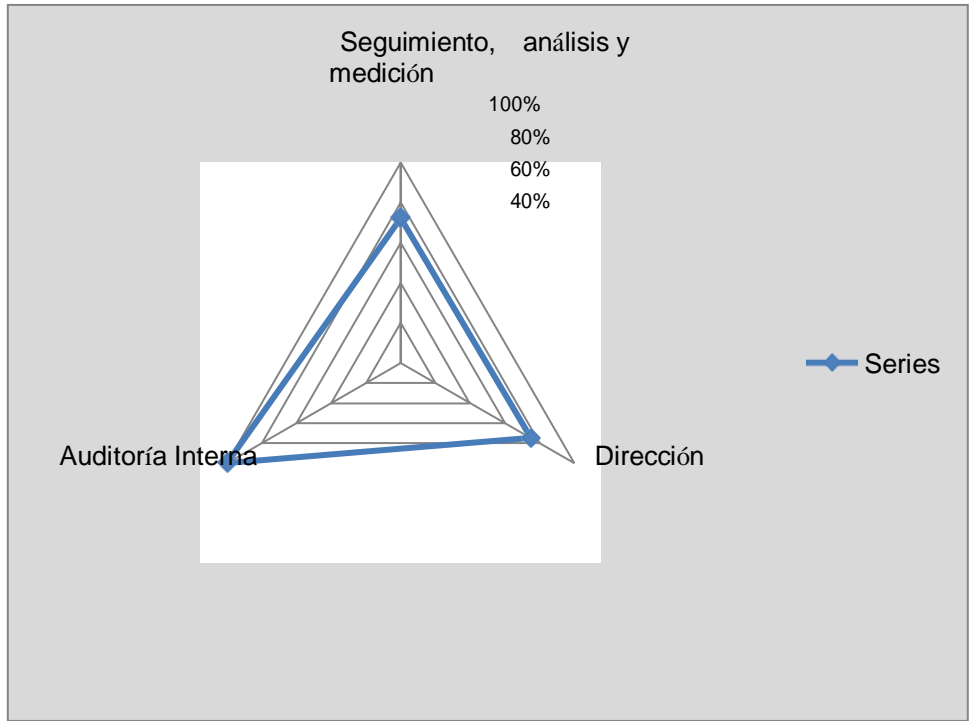
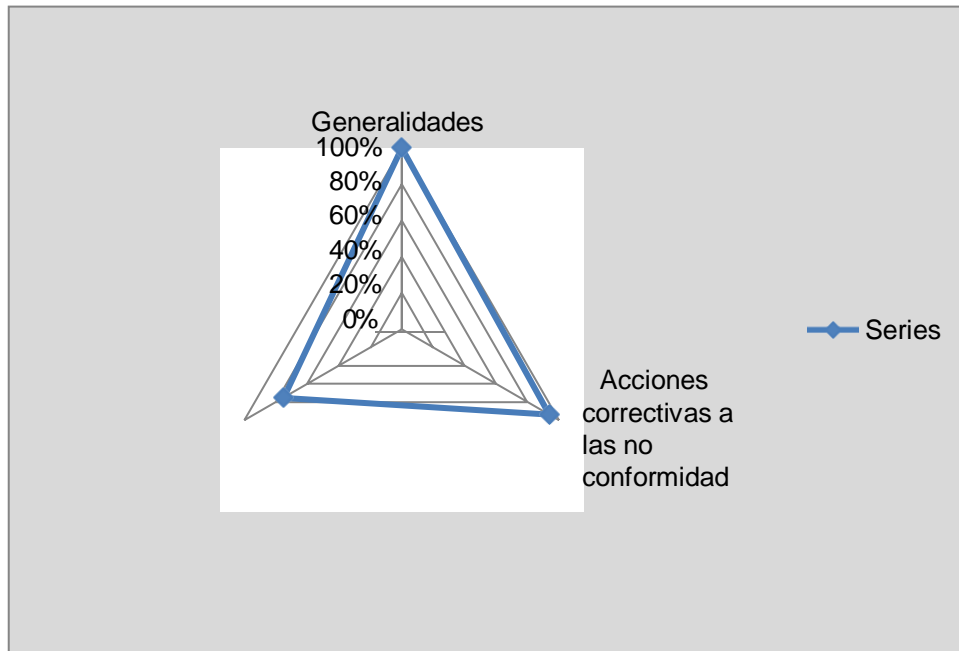


Figura 20. Auditoría evaluación del desempeño  
Fuente: Elaboración propia

### Capítulo 10 de la NTC ISO 9001:2015

En el Capítulo 10: Mejora, se observa que en el numeral generalidades se da un cumplimiento del 100%, en materia de no conformidad y acción correctiva del 93.74% y en mejora continua del 75%. El promedio total de avance del capítulo es del 93.75% frente al 24.54% establecido en el diagnóstico inicial, lo que implica un avance significativo en el proceso de implementar la ISO 9001: 2015, en la empresa. Ver figura 21.



**Figura 21.** Auditoría mejora  
*Fuente: Elaboración propia*

## Informe de auditoría

**Nombre del programa:** Auditoría Interna al sistema de gestión de la calidad de la empresa de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A

**Fecha de auditoría:** 20 de enero al 24 de enero de 2015

**Duración (días):** 5 días

**Fecha de Informe:** 31 de enero de 2020

**Alcance:** Todos los procesos del Sistema de Gestión de la empresa de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.

**Objetivo:** Determinar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015 y determinar si e ha sido eficaz, eficiente y efectivo.

## **Actividades desarrolladas**

Durante la auditoría se desarrollaron las siguientes actividades:

- Reunión de apertura.
- Entrevista y recolección de evidencias.
- Reunión del equipo de auditoría
- Reunión de cierre.
- Registro de resultados en aplicativo
- Envío de hallazgos a Gerencia
- Formulación de mejoras

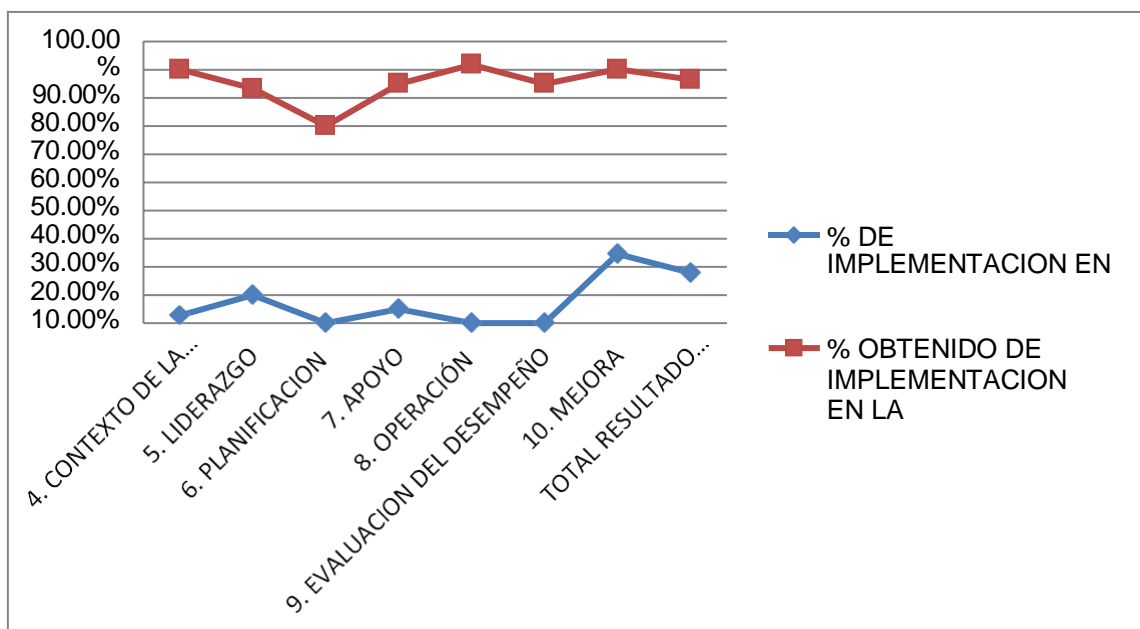
## **Resultados obtenidos en la auditoría al sistema de gestión**

En la tabla 6 y figura 22, se observa el resultado consolidado de la NTC ISO 9001: 2015, en el diagnóstico y luego de la implementación de la norma ISO 9001: 2015. El mayor avance logrado fue en operación y el menor en planificación. El porcentaje total de la norma es del 86.51% de cumplimiento luego de su implementación, frente a un 17.89% establecido en el diagnóstico inicial, porcentaje que indica una calificación global alta de la Gestión de Calidad en la empresa. Para establecer el porcentaje de cumplimiento obtenidos tanto para el diagnóstico inicial como para el proceso de implementación se sumaron todos los resultados de los diferentes factores que componen los diferentes capítulos y el resultado final se dividió por el total de dichos factores multiplicados por diez, que era el máximo posible de avance en calidad a obtener.

**Tabla 6.** Resultado consolidado diagnóstico inicial versus proceso de implementación de la norma ISO 9001: 2015

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD		
NUMERAL DE LA NORMA	% DE IMPLEMENTACION EN EL DIAGNÓSTICO	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION EN LA IMPLEMENTACIÓN
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	2.72%	90.10%
5. LIDERAZGO	10%	83.33%
6. PLANIFICACION	0	70%
7. APOYO	5%	85%
8. OPERACIÓN	28.86%	91.77%
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	0%	85%
10. MEJORA	24.54%	90.10%
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION	17.89%	86.51%
Calificación global en la Gestión de Calidad	BAJO	ALTO

Fuente: Elaboración propia



**Figura 22.** Resumen Consolidado.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 y figura 22, se observa el resultado consolidado de la NTC ISO 9001:2015, en el diagnóstico y luego de la implementación de la norma ISO 9001:2015. El mayor avance logrado fue en operación y el menor en planificación. El porcentaje total de la norma es del 86,51% de cumplimiento luego de su implementación, frente a un 17,89% establecido en el diagnóstico inicial, porcentaje que indica una calificación global alta de la Gestión de Calidad en la empresa. Para establecer el porcentaje de cumplimiento obtenidos tanto para el diagnóstico inicial como para el proceso de implementación se sumaron todos los resultados de los diferentes factores que componen los diferentes capítulos y el resultado final se dividió por el total de dichos factores multiplicados por diez, que era el máximo posible de avance en calidad a obtener.

### **Hallazgos**

En la auditoría realizada se levantaron los siguientes hallazgos: Hallazgos totales 8, no conformidades 4; no conformidades potenciales:4

#### **No conformidades:**

El día 6 de enero el Jefe de tráfico no registró la hora y salida de todas las busetas

El día 9 de enero el Jefe de tráfico no registró la hora y salida de todas las busetas

No se atendió queja de un usuario, el 7 de enero de 2020

No se atendió queja de un usuario el 15 de enero de 2020

#### **No conformidades potenciales:**

No se almacenó documento de comunicación con el cliente el día 8 de enero de 2020

No se almacenó documento de comunicación con el cliente el día 1 de enero de 2020

No se almacenó documento de control de registros el día 6 de enero de 2020

No se almacenó documento de control de registros el día 9 de enero de 2020

### **Mejoras**

Se recomienda realizar capacitaciones en la norma ISO 9001: 2015 dirigidas a todos los empleados.

Durante la auditoría interna se detectó desconocimiento, sobre todo por parte del jefe de tráfico de los procedimientos de los que es encargado, tales como registros de control a los vehículos y almacenamiento de dichos documentos.

Se debe fortalecer el seguimiento de la eficacia y eficiencia y la evaluación de la efectividad por medio de los indicadores, primero como practica de autocontrol de los responsables de procesos y segundo a nivel estratégico como practica para que la gerencia asegure el cumplimiento y la mejora continua del sistema de gestión.

Se debe fortalecer el conocimiento sobre liderazgo, planificación y evaluación del desempeño y en general los conceptos asociados a los diferentes capítulos de la norma ISO 9001: 2015.

La gerencia debe encargarse de fortalecer las acciones de comunicación interna relacionada con los elementos del sistema de gestión, lineamientos estratégicos, políticas, objetivos, mapa de procesos, procesos, mapa de riesgos y seguimiento y evaluación de indicadores.

Se deben fortalecer las revisiones en cuanto a la información de entrada que se presenta, a la profundidad de los análisis y a la pertinencia de las acciones correctivas y preventivas que se toman.

Se deben realizar revisiones por parte de la gerencia al sistema de gestión como escenario de autocontrol de los procesos

## **12. Conclusiones**

El diagnóstico realizado en la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, sobre mejora de calidad permitió establecer, que de conformidad con la norma ISO 9001: 2015 no existía avance alguna de la empresa en materia de implementación y evaluación del desempeño, que en materia de contexto de la organización el avance era del 2.72%, en apoyo 5%, en mejora el 24.54% y en operación el 28.89%, un avance bajo o muy bajo en la mayoría de los numerales de la norma ISO 9001:2015

En lo que respecta al avance total de la norma en la empresa se da un cumplimiento bajo: el 17.89%, que evidencia que se debía implementar dicha norma para que sus directivos y empleados comprendieran y desarrollan acciones encaminadas a conocer el contexto de la organización y desarrollar el liderazgo, la planificación, el apoyo, la evaluación del desempeño, la operación y la mejora continua, para lograr una mejor prestación de sus servicios y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

El proceso de documentación del Sistema de Gestión de Calidad y la socialización realizada a los empleados y los trabajadores de la empresa sobre el proceso de implementación de la norma ISOO 9001: 2015 en la empresa, fundamentó y permitió desarrollar la mejora continua en TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, creando las bases para una nueva forma de prestar el servicio, construir una política de calidad y avanzar en todos los aspectos en la empresa.

Al implementar la norma ISO 9001: 2015, se generó un avance significativo en los diferentes capítulos de la norma: un avance del 91.77% en operación, del 90.10% en lo

referente al contexto de la organización: el 90.10% en mejora; del 85% en apoyo; del 85% en evaluación del desempeño y del 70% de planificación.

La implementación de la norma ISO 9001: 2015 en la empresa generó una dinámica de avance de cumplimiento del 86.51%, lo que evidencia la eficacia de los instrumentos establecidos, su divulgación entre el personal de la empresa, su monitoreo y seguimiento, una labor que evidencia que se ha mejorado en lo inherente a la calidad, al desarrollo del servicio y de las actividades directas, indirectas o complementarias de dicha prestación,

Esto implica que el proceso de implementación de la documentación de la ISO 9001: 2015 en la empresa permitió sentar las bases para un mayor conocimiento y adecuada aplicación de instrumentos para ofrecer mejores servicios, manejar procesos internos que mejoren la gestión de la empresa, su información y sus procedimientos, dentro de los parámetros y estándares que deben cumplirse para acreditar a una empresa.

### **13. Recomendaciones**

Continuar el proceso de mejora continua en la empresa, haciendo énfasis en la planificación de la calidad, como factor para el desarrollo y mejoramiento del servicio.

Instrumentar los documentos establecidos para la mejora continua que permita desarrollar todas las áreas: personal, servicios, administrativa, finanzas, entre otras, para establecer un servicio óptimo en todos los aspectos y secciones de la empresa.

Iniciar un proceso de certificación de la calidad para la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, porque ello implica una mayor dinámica para la empresa mayor prestigio, ingresos y mejoramiento para el logro de los objetivos de calidad.

La empresa debe llevar a cabo una auditoría anual para monitorear el avance de la mejora continua y establecer que otros procesos o instrumentos se deben diseñar, documentar e implementar o ajustar y mejorar.

El sistema de gestión de calidad implementado en la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, según la NTC ISO 9001: 2015 debe constituirse en el principal objetivo y compromiso de los socios, directivos, empleados y conductores de la empresa.

## 14. Referencias

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2019). Mejora continua de la calidad en los procesos. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/816/81606112/>

Isaza, S. A. (2012). Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad: guía para su implementación en empresas públicas y privadas. Bogotá: Ediciones de la U.

Martínez, J. S. (2016). Implementación de un sistema de gestión de calidad. México.

Pineda Sánchez, J y Cárdenas Olivos, J. (2014). Implementación de Mejora Continua Aplicando la Metodología PHVA de la empresa International Bakery SAC. Recuperado de: [https://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/20141\\_8.pdf](https://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/20141_8.pdf)

Ponce, H. (2007). “Contribuciones a la Economía”. La Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ramírez, E. (2002). Análisis DOFA: herramienta de planeación estratégica.

Rivero, M. (2018). Matriz DAFO o FODA: herramienta estratégica con plena vigencia. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/324991460\\_Matriz\\_FODA\\_herramienta\\_para\\_la\\_estrategia\\_Dra\\_Magda\\_Rivero\\_mayo\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018)

López, S. (2006) Quality Management since the ISO 9001: Theoretical Case Analysis. Obtenido de <https://docplayer.es/82800094-Gestion-de-la-calidad-desde-la-iso-9001-analisis-teorico-de-casos-quality-management-since-the-iso-9001-theoretical-case-analysis.html>

Sistema de Gestión de Calidad. (17 de abril de 2018). Sistema de Gestión de Calidad. Obtenido de Thompson, A. & Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. Editorial: MacGraw-Hill Interamericana.

Apéndice A. Diagnóstico de evaluación sistema de gestión de calidad según NTC ISO

9001: 2015



No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		A-V	H	P	N/S
		A	B	C	D
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>		10	5	3	0
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO</b>					
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.			X	
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.				X
Subtotal numeral					3
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		15%			
<b>4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b>					
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.				X
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%			
<b>4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDADX</b>					

5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica				X
6	¿El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios?				X
7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión.				X
8	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%			
<b>4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>					
9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización.				X
10	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.				X
11	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%			
<b>SUBTOTAL ESTRUCTURA</b>					3
Valor Estructura: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		2,72%			
<b>5. LIDERAZGO</b>					
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMROMISO GERENCIAL</b>					
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.				X
<b>5.1.2. Enfoque al cliente</b>					
2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.			X	
3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.			X	
Subtotal numeral					6

Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		20%		
<b>5.2 POLITICA</b>				
5.2.1 Establecimiento de la política				
4	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.			X
5.2.2. Comunicación de la política de calidad				
5	Se tiene disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización.			X
Subtotal numeral				0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%		
<b>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</b>				
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.			X
Subtotal numeral				0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%		
<b>SUBTOTAL</b>				6
Valor Estructura: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		10%		
<b>6. PLANIFICACION</b>				
<b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>				
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.			X
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.			X
Subtotal numeral				0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%		
<b>6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS</b>				
3	¿Qué acciones se han planificado para el logro de los objetivos del SIG-HSQ, programas de gestión?			X
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos			X
Subtotal numeral				0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%		
<b>6.3 PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS</b>				
5	¿Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación?			X
Subtotal numeral				3
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$				

SUBTOTAL					3
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		6%			
<b>7. APOYO</b>					
7.1 RECURSOS					
7.1.1 Generalidades					
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC (incluidos los requisitos de las personas, medioambientales y de infraestructura)				X
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición					
7.1.5.1 Generalidades					
2	En caso de que el monitoreo o medición se utilice para pruebas de conformidad de productos y servicios a los requisitos especificados, ¿se han determinado los recursos necesarios para garantizar un seguimiento válido y fiable, así como la medición de los resultados?				X
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones					
3	Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.				X
7.1.6 Conocimientos de la organización					
4	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.		X		
Subtotal numeral					5
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		12,5%			
7.2 COMPETENCIA					
5	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		0%			
7.3 TOMA DE CONCIENCIA					

6	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas.				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%			
<b>7.4 COMUNICACIÓN</b>					
7	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SIG dentro de la organización.				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%			
<b>7.5 INFORMACION DOCUMENTADA</b>					
<b>7.5.1 Generalidades</b>					
8	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.				X
<b>7.5.2 Creación y actualización</b>					
9	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.				X
<b>7.5.3 Control de la información documentada</b>					
10	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%			
<b>SUBTOTAL</b>					<b>5</b>
Valor Estructura: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		5%			
<b>8. OPERACIÓN</b>					
<b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b>					
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.			X	
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.			X	
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.			X	
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.			X	
Subtotal numeral					12
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		30%			
<b>8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
<b>8.2.1 Comunicación con el cliente</b>					
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.		X		

6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.			X	
7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.			X	
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios					
8	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.			X	
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios					
9	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.		X		
10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.		X		
11	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.		X		
12	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.		X		
13	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.			X	
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios					
14	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios, se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.			X	
Subtotal numeral					40
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C)/100)$		40%			
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
8.3.1 Generalidades					
15	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.			X	
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo					
16	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.			X	
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo					
17	Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios.			X	
18	Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.			X	
19	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.			X	

8.3.4 Controles del diseño y desarrollo					
20	Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo, se definen los resultados a lograr.			X	
21	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.			X	
22	Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.			X	
23	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación			X	
24	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.			X	
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo					
25	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas				X
26	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios				X
27	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación				X
28	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.				X
29	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.				X
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo					
30	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios				X
31	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.				X
Subtotal numeral					30
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)			17.64%		
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE					
8.4.1 Generalidades					

32	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.			X	
33	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.			X	
34	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.			X	
35	Se conserva información documentada de estas actividades			X	
8.4.2 Tipo y alcance del control					
36	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.			X	
37	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.			X	
38	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.			X	
39	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.			X	
40	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.			X	
8.4.3 Información para los proveedores externos					
41	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.			X	
42	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.			X	
43	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.			X	
44	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.			X	
45	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.			X	
Subtotal numeral					42
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		30%			
8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO					
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio					
46	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.			X	

47	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.			X	
48	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.			X	
49	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados			X	
50	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.			X	
51	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.			X	
52	Se controla la designación de personas competentes.			X	
53	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.			X	
54	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.			X	
55	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.			X	
8.5.2 Identificación y trazabilidad					
56	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.			X	
57	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.				X
58	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.				X
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos					
59	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.		X		
60	Se Identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.		X		
61	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.	X			
8.5.4 Preservación					
62	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.			X	
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega					
63	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.			X	
64	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.			X	
65	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.			X	

66	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.			X	
67	Considera los requisitos del cliente.			X	
68	Considera la retroalimentación del cliente.			X	
<b>8.5.6 Control de cambios</b>					
69	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.			X	
70	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.			X	
Subtotal numeral					80
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		32%			
<b>8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
71	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.			X	
72	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.			X	
73	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			X	
74	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.				X
Subtotal numeral					9
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		22,5%			
<b>8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES</b>					
75	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.			X	
76	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.			X	
77	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.			X	
78	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras.			X	
79	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.			X	
Subtotal numeral					15

Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$	30%		
SUBTOTAL			228
Valor Estructura: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$	28.86%		

<b>9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>					
<b>9.1.1 Generalidades</b>					
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.				X
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.				X
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.				X
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.				X
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.				X
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.				X
<b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b>					
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.				X
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.				X
<b>9.1.3 Análisis y evaluación</b>					
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		0%			
<b>9.2 AUDITORIA INTERNA</b>					
1 0	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.				X
11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.				X
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.				X
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.				X
1 4	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.				X
1 5	Asegura que los resultados de las auditorias se informan a la dirección.				X

16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.				X
----	---	--	--	--	---

17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%			
9.3 REVISION POR LA DIRECCION					
9.3.1 Generalidades					
18	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.				X
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección					
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.				X
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.				X
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.				X
22	Considera los resultados de las auditorías.				X
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.				X
24	Considera la adecuación de los recursos.				X
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.				X
26	Se considera las oportunidades de mejora.				X
9.3.3. Salidas de la revisión por la dirección					
27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.				X


28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.				X
29	Incluye las necesidades de recursos.				X
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%			
SUBTOTAL					0
Valor Estructura: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%			
<b>10. MEJORA</b>					

<b>10.1. GENERALIDADES</b>					
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.			X	
Subtotal numeral					3
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		30%			
<b>10.2. NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA</b>					
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.			X	
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.			X	
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.			X	
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.			X	
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.			X	
7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.			X	
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.			X	
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.			X	
Subtotal numeral					24
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		30%			

10.3. MEJORA CONTINUA					
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.				X
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.				X
Subtotal numeral					0
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		0%			
SUBTOTAL					27
Valor Estructura: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		24,54%			

Apéndice B. Manual de Funciones



	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Código: HAB-4</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Versión 0</b>	<b>Revisó y aprobó: Gerente General</b>

**DATOS DEL CARGO**

<b>Nombre cargo</b>	<b>del</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	
<b>Objetivo</b>	Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades.			
<b>Cargos Supervisados</b>	<b>Gerente General</b>			

**PERFL DEL CARGO**

<b>Educación</b>	Administrador / Ingeniero
<b>Formación</b>	Administrador por procesos y/o Sistemas de Gestión de Proyectos
<b>Experiencia</b>	Dos (02) años
<b>Habilidades</b>	Liderazgo orientación de resultados- Dirección de personal – Trabajo en equipo
<b>Requisitos</b>	Vacunas: Fiebre amarilla y tétano.

**FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO**

<b>1.</b>	Adoptar y controlar el programa de reposición del parque automotor, con que contará la empresa, que contenga la proyección financiera, administrativa y operativa.
<b>2.</b>	Implementar un proceso de selección de conductores y personal administrativo.
<b>3.</b>	Mantener la vinculación en nómina de la totalidad de los conductores necesarios.
<b>4.</b>	Para la prestación del servicio, mediante contratos de trabajo y efectuar y controlar el pago de

	las cotizaciones al sistema de seguridad social y parafiscal, de acuerdo con las normas legales vigentes.
5.	Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa de acuerdo con los estatutos de la misma, las facultades otorgadas por la junta de socios, las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el servicio de transporte.
6.	Representar judicial y legalmente a la empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera los socios y la Ley.
7.	Informar a los socios, las acciones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.
8.	Dar Cumplimiento a la normatividad, legislación y procedimientos de sistema de gestión ambiental establecidos por la organización.
9.	Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de <b>TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.</b> , ante la sociedad, los trabajadores y partes interesadas, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma ante la opinión pública.
10.	Supervisar las operaciones de la sociedad, los libros de contabilidad, cuidar que dicha contabilidad esté al día y suscribir la correspondencia de la sociedad, cuando sea necesario.
11.	Velar, liderar y mantener el Sistema de Gestión Integral de la empresa.
12.	Adoptar y controlar el programa de reposición del parque automotor, con que contará la empresa, que contenga la proyección financiera, administrativa y operativa.
13.	Mantener la vinculación en nómina de la totalidad de los conductores necesarios.
14.	Para la prestación del servicio, mediante contratos de trabajo y efectuar y controlar el pago de las cotizaciones al sistema de seguridad social y parafiscal, de acuerdo con las normas legales vigentes.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<b>SSTAQ</b>	
1.	Motivar al personal a través de charlas, cartas de reconocimiento, asistencia a reuniones, en aspectos específicos de seguridad salud en el trabajo, medio ambiente y calidad.
2	Controlar resultados revisando los indicadores de gestión establecidos, seguimiento a compromisos adquiridos.
3.	Realizar inspecciones de seguridad y auditorías al Sistema de Gestión Integral mínimo una vez al año.
4.	Asignar y aprobar el presupuesto para el desarrollo del Sistema de Gestión Integral.
5.	Verificar y facilitar el desempeño del Vigía o el <b>COPASST</b> .
6.	Reportar todo acto y condición insegura que tenga potencial de riesgo.
7.	Dar prioridad a la seguridad cuando debe tomarse una decisión en la que aquella esté en juego.

8.	Verificar el uso todos los Elementos de Protección Personal y reportar sus fallas.
9.	Aprobar, Verificar y exigir el cumplimiento de las políticas del SGI.

10.	Analizar, elaborar y recomendar ideas, normas y procedimientos de trabajo, que conduzcan a elevar los estándares de seguridad tanto del personal como de los equipos y materiales.
11.	Tomar medidas correctivas prontas cada vez que se descubra una condición ambiental peligrosa o acto inseguro.
12.	Trabajar mancomunadamente por el mejoramiento continuo del SGI.

### RENDICIÓN DE CUENTAS

Entregable	Frecuencia	A Quién Entrega
Informe de indicadores de gestión administrativa	Mensual	Socios
Indicadores de SG- SST	Mensual	Socios
Estados financieros	Semestral	Socios

### PELIGROS MÁS RELEVANTES DE EXPOSICIÓN

Peligro	Consecuencia	Control es
Psicosocial	Estrés	Capacitación manejo del estrés
Biomecánica	Lesiones osteomusculares	Capacitación prevención de lesiones osteomusculares
Mecánico	Heridas	Capacitación manipulación manual de herramientas
Público	Lesiones	Capacitación riesgo público

### ASPECTOS AMBIENTALES

Aspecto Ambiental	Impacto Ambiental	Controles
Generación de residuos	Contaminación del suelo	Capacitación manejo de residuos

#### Riesgos asociados al cargo

#### EPP Requeridos

Estrés, fatiga mental, cansancio físico, dolor lumbar, caídas y otros relacionados en <b>F038</b> “Matriz de riesgos”.	No aplica
--	-----------

*He leído, entendido y aceptado mis responsabilidades, autoridad y funciones*

Firma Jefe Inmediato	Firma Trabajador



## MANUAL DE FUNCIONES

**Código: HAB-4**

**Fecha: Enero de 2020**

**Versión 0**

**Revisó y aprobó: Gerente General**

### DATOS DEL CARGO

<b>Nombre del cargo</b>	<b>CONTADOR PÚBLICO</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Objetivo</b>	Revisar, controlar y presentar el estado financiero de la empresa en las obligaciones tributarias		
<b>Cargos Supervisados</b>	<b>Contador Público</b>		

### PERFIL DEL CARGO

<b>Educación</b>	Profesional en Contaduría Pública.
<b>Formación</b>	Manejo de office, programas de contabilidad, programa Muisca de la DIAN.
<b>Experiencia</b>	Tres (03) años de experiencia como Contador Público.
<b>Habilidades</b>	Dinamismo, organización, cumplimiento, honestidad, trabajo en equipo, prudente, proactiva, responsable, diligente, buena actitud de servicio, colaborador, discreción y amabilidad.

#### RESPONSABILIDAD

#### AUTORIDAD

Cumplir y hacer cumplir con todas las normas legales vigentes y procedimientos establecidos en la ejecución de su labor.	Suspender las tareas cuando se descubran que se están violando las reglas de seguridad o cuando se pongan en riesgo la salud y vida.
--	--

### FUNCIONES GENERALES

<b>1.</b>	Mantener sentido de pertenencia, compromiso y de cooperación para con la empresa y los clientes.
<b>2.</b>	Informar de manera oportuna, las situaciones o factores de riesgo y los aspectos e impactos ambientales que se presenten en su puesto de trabajo y en las operaciones a su cargo.
<b>3.</b>	Conocer y aplicar a su puesto de trabajo todo aquello que contenga los planes del programa de Seguridad, gestión ambiental y salud en el trabajo.
<b>4.</b>	Velar por el cumplimiento de las normas de Seguridad dando ejemplo con la práctica de las mismas.
<b>5.</b>	Atender en forma cordial, eficiente a las personas y los asuntos de intercomunicación que se presenten en la ejecución de su labor.
<b>6.</b>	Hacer uso adecuado de las instalaciones y equipos de la empresa.
<b>7.</b>	Procurar preservar el medio ambiente en todas las actividades ejecutadas.
<b>8.</b>	Buen manejo de la comunicación, utilizando la prudencia, la confidencialidad y el respeto.
<b>9.</b>	Cumplir el reglamento interno de trabajo.

10.	Tener conocimiento de la actividad que ofrece la empresa, los objetivos, metas, políticas y visión de esta.
11.	Brindar un servicio de calidad, responsabilidad y confianza.
<b>FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO</b>	
1.	Mantener buena disposición, concentración y sentido de cooperación.
2.	Conservar la tarjeta profesional vigente.
3.	Conservar el cuidado, orden y aseo de los implementos y lugar de trabajo.
4.	Realizar su trabajo con honestidad en cumplimiento por las normas legales vigentes.
5.	Ejecutar su labor responsable y diligentemente.
6.	Cumplir exclusivamente con las actividades propias del objeto del contrato.
7.	Conocer y aplicar a su puesto de trabajo todo aquello que contenga los planes del programa Seguridad, Gestión Ambiental y Salud en el Trabajo.
8.	Cuidar, velar y respetar el buen nombre de la empresa.
9.	Coordinar la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan todos los principios de contabilidad y las normas internacionales, igual que las políticas de la entidad y las normas fiscales vigentes.
10.	Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de acuerdo con la actividad desarrollada por la empresa y las normas que rige la Superintendencia de Puertos y Transporte, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública y la Administración de Impuestos y Aduanas DIAN.
11.	Velar por el adecuado registro de documentos en el sistema de contabilidad y guiar a los usuarios del sistema sobre el correcto registro.
12.	Verificar y depurar las cuentas contables.
13.	Revisas las conciliaciones bancarias.
14.	Velar por la realización de copias de seguridad del sistema de contabilidad.
15.	Realizar planeación tributaria en la organización.
16.	Preparar y presentar las declaraciones tributarias de orden municipal y nacional.
17.	Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido con las normas vigentes.
18.	Asesorar a la gerencia sobre asuntos relacionados con el cargo.
19.	Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna con el fin de atender los requerimientos y solicitudes de información tanto internas como externas.
20.	Presentar los informes que requiera la Gerencia y que sea de su competencia.
21.	Elaborar el informe financiero de la Superintendencia de puertos y Transportes.
22.	Elaborar la información exógena de la DIAN y atender todos los requerimientos tributarios.
23.	Rendir informes a la Asamblea General y revisar conjuntamente la aplicación de beneficios tributarios y reporte de dividendos.
24.	Participar en el estudio y análisis de nuevos procesos y métodos de trabajo dentro del proceso de mejora continua del cargo.
25.	Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada.

RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO	EPP REQUERIDOS
Estrés, fatiga mental, cansancio físico, dolor lumbar,	Ninguno

caídas otros relacionados en <b>F038</b> <i>“Matriz riesgc</i>	
<b><i>He leído, entendido y aceptado mis responsabilidades, autoridad y funciones</i></b>	
Firma Jefe Inmediato	Firma Trabajador



## MANUAL DE FUNCIONES

**Código: HAB-4**

**Fecha: Enero de 2020**

**Versión 0**

**Revisó y aprobó: Gerente  
General**

### DATOS DEL CARGO

<b>Nombre del cargo</b>	<b>JEFE DE TRAFICO O TRANSITO</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Objetivo</b>	Desarrollar la planeación, operación y control de los servicios de transporte.		
<b>Cargos Supervisados</b>	<b>Conductor</b>		

### PERFL DEL CARGO

<b>Educación</b>	Estudios de básica secundaria.
<b>Formación</b>	Inducción a Sistemas de Gestión ISO 9001: 2015, ISO 14001, OHSAS 18001.
<b>Experiencia</b>	Conocer sobre el sector transporte
<b>Habilidades</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de organización, prudente, proactivo, cumplidor de las normas, responsable, diligente, dinamismo, persuasión, capacidad de comunicación asertiva, efectividad en las decisiones y optimización de los recursos.
<b>Requisitos</b>	Vacunas: fiebre amarilla y tétano.

#### RESPONSABILIDAD

#### AUTORIDAD

Cumplir y hacer cumplir con todas las normas legales, estándares vigentes y procedimientos establecidos para realizar los trabajos en la prestación del servicio y de los equipos a utilizar.

Suspender, dar control y supervisar las tareas a ejecutarse en la prestación del servicio o cuando se descubran que se están violando las reglas de seguridad o cuando estén en riesgo la salud y vida.

### FUNCIONES GENERALES

1.	Administrar, mantener en perfecto estado y controlar la operación de los vehículos propios o de terceros y de los que presten el servicio en virtud de convenios de colaboración empresarial suscritos con empresas debidamente habilitadas por el Ministerio de Transporte.
2.	Garantizar la comunicación bidireccional de cada vehículo con la empresa.
3.	Planificar el servicio de transporte.
4.	Administrar y mantener un programa que fije y analice indicadores de calidad y las estadísticas de la operación de la empresa. Es responsabilidad de la empresa disponer de la siguiente estadística de operación:
5.	De la prestación de los servicios.
6.	Vehículos utilizados por servicio.

7.	Conductor por servicio prestado.
8.	Kilómetros recorridos.
9.	Tiempo del recorrido.
10.	Porcentaje del parque automotor de terceros y de propiedad de la misma.
11.	Garantizar el mantenimiento preventivo y correctivo de cada uno de los vehículos vinculados y con los que preste el servicio, y que porten los documentos exigidos para la movilización de los vehículos.
<b>FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO</b>	
1.	Ser proactivo y estar atento para ejecutar acciones de mejora.
2.	Hacer cumplir el programa de mantenimiento preventivo diseñado por la empresa.
3.	Constatar que cada unidad de rodamiento se encuentre en condiciones de prestar un buen servicio, tanto en condiciones técnico-mecánicas, como de presentación, aseo y mantenimiento.
4.	Llevar el control sobre los documentos a cada uno de los vehículos vinculados a la empresa.
5.	Supervisar y programar las actividades diarias de cada vehículo y su conductor.
6.	Supervisar que se otorguen licencias o permisos para un tránsito libre según los criterios y la normatividad.
7.	Coordinar y velar por el adecuado manejo y custodia de los equipos y maquinaria contratada por la empresa con sus respectivos soportes adicionales como son: pólizas, planilla de pre inspección de recibo según formato y demás documentos que requiera la realización y control de prestación del servicio.
8.	Dar instrucción completa a los conductores antes de asignar tareas, asegurarse que cada uno conozca los usos y propiedades de los materiales, herramientas y equipos que maneja.
9.	Supervisar los gastos (viáticos).
10.	Llevar control y registro en la movilización de los equipos o personal, (reporte telefónico).
11.	Supervisar y controlar el diligenciamiento y la información en la ficha técnica del vehículo, sin tachones y enmendaduras.
12.	Acatar órdenes, sugerencias dadas por sus superiores.
13.	Evitar el uso de bromas, chistes u observaciones que alteren el buen ambiente laboral.
14.	Conservar e inspeccionar el cuidado, orden y aseo de los implementos y lugar de trabajo.
15.	Cuidar, velar y respetar el buen nombre de la empresa.
16.	Cumplir exclusivamente con las actividades propias del objeto del contrato.
17.	Conocer la norma y los alcances que nos aplica de movilidad y tránsito.
18.	Mantener el directorio de clientes y proveedores actualizados y de fácil acceso.
19.	Conocer todos los aspectos ambientales que puedan generar impacto con las actividades realizadas.
20.	Verificar, cuando sea el caso, el cumplimiento de los requisitos en los trámites que se deben someter al conocimiento o aprobación de las autoridades en materia de transporte

	y tránsito.	
<b>22.</b>	Portar los EPP, carnet y uniformes según corresponda.	
<b>23.</b>	Superintendencia de Puertos y Transporte, cumpliendo con los requisitos técnicos señalados por ésta, en perfecto estado y siempre visibles. Igualmente establecer los mecanismos internos de control para el funcionamiento de la línea de atención.	
	<b>RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO</b>	<b>EPP REQUERIDOS</b>
	Estrés, fatiga mental, cansancio físico, dolor lumbar, caídas y otros relacionados	Botas, casco, guantes, tapones auditivos, gafas, pantalón y camisa
	<i>He leído, entendido y aceptado mis responsabilidades, autoridad y funciones</i>	
	Firma Jefe Inmediato	Firma Trabajador



## MANUAL DE FUNCIONES

**Código: HAB-4**

**Fecha:** Estrés, fatiga mental, cansancio físico, dolor lumbar, caídas y otros

**Versión 0**

**Revisó y aprobó: Gerente General**

### DATOS DEL CARGO

<b>Nombre del cargo</b>	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVA</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Objetivo</b>	Velar por el manejo correcto de la normatividad contable, tributaria y del proceso de compras, siempre cumpliendo con los objetivos organizacionales.		
<b>Cargos Supervisados</b>	<b>Auxiliar Administrativa</b>		

### PERFIL DEL CARGO

<b>Educación</b>	Técnico en secretariado y auxiliar de contabilidad
<b>Formación</b>	Inducción en Sistemas de gestión ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001.
<b>Experiencia</b>	Mínimo un (01) año en actividades relacionadas al cargo.
<b>Habilidades</b>	Dinamismo, organización, cumplimiento, honestidad, trabajo en equipo, prudente, proactiva, responsable, diligente, colaboradora, discreta y amable.
<b>Requisitos</b>	Vacunas: Fiebre amarilla y tétano.

### RESPONSABILIDAD

### AUTORIDAD

<p>Estar actualizada con respecto a la normatividad contable y tributaria, para así poder dar total cumplimiento a sus funciones diarias, manteniendo la confiabilidad y veracidad de la información al igual que la información del procedimiento de compras.</p>	<p>Suspender las tareas cuando se descubran que se están violando las normas contables y de gestión de compras.</p>
--	---

### FUNCIONES GENERALES


<b>1.</b>	Mantener sentido de pertenencia, compromiso y de cooperación para con la empresa y los clientes.
<b>2.</b>	Informar de manera oportuna, las situaciones o factores de riesgo y los aspectos e impactos ambientales que se presenten en su puesto de trabajo y en las operaciones a su cargo.
<b>3.</b>	Conocer y aplicar a su puesto de trabajo todo aquello que contenga los planes del programa de Seguridad, gestión ambiental y salud en el trabajo.
<b>4.</b>	Velar por el cumplimiento de las normas de Seguridad dando ejemplo con la práctica de las mismas.
<b>5.</b>	Atender en forma cordial, eficiente a las personas y los asuntos de intercomunicación que se presenten en la ejecución de su labor.
<b>6.</b>	Hacer uso adecuado de las instalaciones y equipos de la empresa.
<b>7.</b>	Procurar preservar el medio ambiente en todas las actividades ejecutadas.

8.	Buen manejo de la comunicación, utilizando la prudencia, la confidencialidad y el respeto.
9.	Cumplir el reglamento interno de trabajo.
10.	Tener conocimiento de la actividad que ofrece la empresa, los objetivos, metas, políticas y visión de esta.
11.	Brindar un servicio de calidad, responsabilidad y confianza.
12.	Implementar un proceso de selección de conductores y personal administrativo.
<b>FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO</b>	
1.	Mantener buena disposición, concentración y sentido de cooperación.
2.	Portar los EPP, carnet, uniformes según corresponda.
3.	Conservar el cuidado, orden y aseo de los implementos y lugar de trabajo.
4.	Acatar órdenes, sugerencias dadas por sus superiores.
5.	Ejecutar su labor responsable y diligentemente.
6.	Cumplir exclusivamente con las actividades propias del objeto del contrato.
7.	Conocer y aplicar a su puesto de trabajo todo aquello que contenga los planes del programa de Seguridad, gestión ambiental y salud en el trabajo.
8.	Cuidar, velar y respetar el buen nombre de la empresa.
9.	Tener ordenados y archivados de forma adecuada los soportes de los diferentes rubros (caja menor, nómina, liquidaciones, pago a proveedores, facturas y demás)
10.	Elaboración y registro de comprobantes de ingreso con la ayuda de Software contable JALT.
11.	Revisión de los impuestos descontables en el pago de clientes y contabilización de los mismos.
12.	Llevar el control de los auxiliares de las cuentas por cobrar clientes y realizar informes a la Gerencia sobre los saldos de las cuentas por cobrar clientes.
13.	Registro en el programa contable JALT las facturas de venta.
14.	Liquidar y contabilizar nóminas de trabajadores cumpliendo con todas las disposiciones laborales vigentes con sus respectivas provisiones de ley que permita visualizar razonablemente la carga prestaciones de la empresa. Liquidación de horas extras, recargos y descuentos de ley.
15.	Liquidación de seguridad social y Parafiscales en el sistema PILA sobre toda la nómina de la sociedad.
16.	Realizar y contabilizar las conciliaciones bancarias mensuales de todas y cada una de las cuentas, contabilizar los gastos bancarios y conciliando las devoluciones de cheques en retiros y consignaciones.
17.	Realizar las diferentes causaciones y registro de los costos y gastos de la sociedad verificando el cumplimiento de los soportes legales para el registro del costo.
18.	Preparar los auxiliares para la elaboración y liquidación de las declaraciones de impuestos de retención en la fuente, IVA, ICA, CREE con la ayuda de informes sistematizados, para estar a paz y salvo con las obligaciones tributarias.
19.	Elaborar los documentos para el pago de nómina, acorde con los formatos del Sistema de Gestión de Calidad.

<b>20.</b>	Velar por el adecuado archivo de los documentos contables comprobantes de ingresos, egresos, notas, extractos, y soportes de movimiento en general.
------------	---

<b>21.</b>	Participar en el estudio y análisis de nuevos procesos y métodos de trabajo dentro del proceso de mejora continua del cargo.
<b>22.</b>	Aplicar el procedimiento de compras de forma correcta.
<b>23.</b>	Promover y practicar el ahorro y uso eficiente de los recursos en el desarrollo de sus actividades, (reutilizar).
<b>24.</b>	Revisar que las facturas de compras cumplan con los requerimientos.
<b>25.</b>	Informar al administrador si falta algún requisito contable para adjuntar a algún documento.
<b>26.</b>	Velar por la buena selección de proveedores y el desempeño de los mismos, midiendo los resultados correspondientes.
<b>27.</b>	Las asignadas por el jefe inmediato, con afines al cargo.

<b>RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO</b>	<b>EPP REQUERIDOS</b>
Sanciones tributarias, cambio inmediato en las normas contables, estrés, fatiga mental, cansancio físico, dolor Lumbar, caídas y otros relacionados en F038 matriz de riesgos.	Camisa, Pantalón
<i>He leído, entendido y aceptado mis responsabilidades, autoridad y funciones</i>	
Firma Jefe Inmediato	Firma Trabajador

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
	<b>Código: HAB-4</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>	
	<b>Versión 0</b>	<b>Revisó y aprobó: Gerente General</b>	
<b>DATOS DEL CARGO</b>			
<b>Nombre del cargo</b>	<b>SUPERVISOR O ASESOR DE CALIDAD</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Objetivo</b>	Evaluar el Sistema de Gestión Integral mediante la ejecución de auditorías internas de acuerdo a los criterios establecidos en las normas <i>ISO 9001:2015, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007</i> , requisitos del cliente y de la organización.		
<b>Cargos Supervisados</b>	<b>Supervisor HSEQ</b>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>Educación</b>	Profesional o carrera Tecnológica		
<b>Formación</b>	Diplomado en las Norma <i>NTC-ISO 900:2015, OHSAS 1800, ISO14001</i> , conocimiento en el Decreto 1072/2015		
<b>Experiencia</b>	Haber participado en 3 auditorías internas en normas <i>NTC-ISO 9001: 2015, OHSAS 18001, ISO14001</i> .		
<b>Habilidades</b>	Observador, discreto, de buenas relaciones interpersonales, motivador, ético, capacidad de redacción y facilidad de expresión.		
<b>Requisitos</b>	Certificado de Auditor interno en Sistemas Integrados.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		<b>AUTORIDAD</b>	
Por oportunidad en los planes e informes de auditoría con transparencia y parcialidad		No aplica	
<b>RESPONSABILIDADES EN HSEQ</b>			
1.	Registrar ante la Superintendencia de Puertos y Transportes los conductores activos y reportar los cambios en tiempo real.		
2.	Estructurar el procedimiento para la atención a los usuarios, incluyendo las ayudas tecnológicas y el personal que se destinará para tal fin.		
3.	Monitorear y medirla accidentalidad.		
4.	Monitorear la prestación del servicio de transporte especial a través de sistema de Posicionamiento Global ( <i>GPS</i> ). La empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial garantizará, a través del proveedor del sistema de monitoreo, el acceso tecnológico para supervisar la prestación del servicio, a la Superintendencia de Puertos y Transporte y a la Dirección de Tránsito y Transporte de la Policía Nacional, de acuerdo con los protocolos que para tal efecto se establezcan.		

5.	Monitorear la plataforma tecnológica y el centro de control con los que debe interactuar el vehículo y la empresa para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial.
6.	Implementar cámaras de video dentro de los vehículos destinados al servicio escolar, con acceso a los padres de familia y a la persona que el colegio designe.
7.	Facilitar la suscripción de los contratos a través de medios tecnológicos.
8.	Procurar el cuidado integral de su salud.
9.	Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
10.	Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa.
11.	Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
12.	Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG–SST.
13.	Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
14.	Conocer e informar oportunamente las situaciones de riesgos, peligros, aspectos ambientales, que puedan generar impacto con las actividades realizadas en su cargo.
15.	Conservar e inspeccionar el cuidado, orden y aseo de los implementos y lugar de trabajo.
16.	Promover y practicar el ahorro y uso eficiente de los recursos en el desarrollo de sus actividades.
17.	Hacer la correcta clasificación y disposición de los residuos que se presenten en la ejecución de su labor.
18.	Hacer uso adecuado de las instalaciones y equipos dispuestos para la ejecución de su labor.
19.	Mantener sentido de pertenencia, compromiso y de cooperación para con la empresa y los clientes.
20.	Brindar un servicio de calidad, responsabilidad, confianza, prudencia y respeto.
21.	Evitar el uso de bromas, chistes u observaciones que alteren el buen ambiente laboral.
22.	Cuidar, velar y respetar el buen nombre de la empresa.
23.	Tener conocimiento de la actividad que ofrece la empresa, los objetivos, metas, políticas, misión y visión.
24.	Cumplir el reglamento interno de trabajo, las políticas fijadas por la empresa y las obligaciones citadas en su contrato laboral.
25.	Portar los EPP y Carnet de identificación según
<b>FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO</b>	
1.	Planificar las auditorías internas aplicando el procedimiento definido por la organización para esta actividad.
2.	Ejecutar las auditorías internas según el plan detallado en la planificación.
3.	Entregar oportunamente el plan de auditorías.
4.	Realizar las entrevistas a los responsables y personal involucrado en el sistema de gestión.

5.	Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la
	organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad y a las normas que le apliquen
6.	Consultar la información necesaria para la auditoría.
7.	Recopilar y analizar las evidencias de auditoría relevante y suficiente para determinar los resultados de la auditoría.
8.	Orientar la cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
9.	Presentar el informe de auditoría de manera clara y oportuna.
<b>RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO</b>	
<b>EPP REQUERIDOS</b>	
Estrés, fatiga mental, cansancio físico, dolor lumbar, caídas	Botas de seguridad, pantalón, camisa, casco, guantes, gafas
<i>He leído, entendido y aceptado mis responsabilidades, autoridad y funciones</i>	
Firma Jefe Inmediato	Firma Trabajador



## MANUAL DE FUNCIONES

**Código: HAB-4**

**Fecha: Enero de 2020**

**Versión 0**

**Revisó y aprobó: Gerente  
General**

### DATOS DEL CARGO

<b>Nombre del cargo</b>	<b>CONDUCTOR</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Coordinador de Transporte</b>
<b>Objetivo</b>	Brindar un transporte seguro, oportuno, preventivo, de calidad y amigable con el medio ambiente, cumpliendo los requerimientos exigidos.		
<b>Cargos Supervisados</b>	<b>Conductor</b>		

### PERFIL DEL CARGO

<b>Educación</b>	(Saber leer y escribir) o lo requerido por el cliente.
<b>Formación</b>	Cursos y/o capacitaciones requeridos por el cliente. Inducción a Sistemas de Gestión ISO 9001: 2015, ISO 14001, OHSAS 18001.
<b>Experiencia</b>	Un (01) año de experiencia en el cargo
<b>Habilidades</b>	Destreza, liderazgo, trabajo en equipo, prudente, proactivo, cumplidor de las normas y responsable
<b>Requisitos</b>	Licencia de conducción. Vacunas: Fiebre amarilla y tétano.

#### RESPONSABILIDAD

#### AUTORIDAD

Cumplir y hacer cumplir con todas las normas legales, estándares vigentes y procedimientos establecidos para realizar los trabajos.	Suspender las tareas cuando se descubran que se están violando las reglas de seguridad, o cuando esté en riesgo la salud, vida y la imagen de la empresa.
---	---

### FUNCIONES GENERALES

<b>1.</b>	Mantener sentido de pertenencia, compromiso y de cooperación para con la empresa y los clientes.
<b>2.</b>	Informar de manera oportuna, las situaciones o factores de riesgo y los aspectos e impactos ambientales que se presenten en su puesto de trabajo y en las operaciones a su cargo.
<b>3.</b>	Conocer y aplicar a su puesto de trabajo todo aquello que contenga los planes del programa de Seguridad, gestión ambiental y salud en el trabajo.
<b>4.</b>	Velar por el cumplimiento de las normas de Seguridad dando ejemplo con la práctica de las mismas.
<b>5.</b>	Atender en forma cordial, eficiente a las personas y los asuntos de intercomunicación que se presenten en la ejecución de su labor.
<b>6.</b>	Hacer uso adecuado de las instalaciones y equipos de la empresa.
<b>7.</b>	Procurar preservar el medio ambiente en todas las actividades ejecutadas.

8.	Buen manejo de la comunicación, utilizando la prudencia, la confidencialidad y el respeto.
9.	Cumplir el reglamento interno de trabajo.
10.	Tener conocimiento de la actividad que ofrece la empresa, los objetivos, metas, políticas y visión de esta.
11.	Brindar un servicio de calidad, responsabilidad y confianza.
<b>FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO</b>	
1.	Ser proactivo y estar atento para ejecutar acciones de mejora.
2.	Conducir de manera responsable y preventiva para evitar accidentes.
3.	Cumplir con el programa de inspección preventivo, rutinario trazado por la empresa. Llevar adecuadamente y al día la ficha técnica del vehículo, sin tachones y enmendaduras.
4.	Realizar pre inspecciones del vehículo antes, durante y al finalizar la prestación del servicio.
5.	Acatar órdenes, sugerencias dadas por sus superiores.
6.	Evitar el uso de bromas, chistes u observaciones que alteren el buen ambiente laboral.
7.	Conservar el cuidado, orden, aseo de los implementos y lugar de trabajo.
8.	Portar los EPP, carnet y uniformes según corresponda.
9.	Mantener una excelente presentación personal.
10.	Cuidar, velar y respetar el buen nombre de la empresa.
11.	Cumplir exclusivamente con las actividades propias del objeto del contrato.
12.	Informar a su jefe inmediato ante cualquier retraso, incidente o accidente.
13.	Llenar los formatos de Gerenciamiento de Viajes y Análisis de Riesgo cada vez que se inicie un servicio.
14.	Portar Licencia de conducción actualizadas según categoría que aplique.
15.	Promover y practicar el ahorro y uso eficiente de los recursos en el desarrollo de sus actividades, (reutilizar).
16.	Conocer normas de tránsito actualizadas y aplicarlas en la ejecución de su labor.
<b>RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO</b>	
<b>EPP REQUERIDOS</b>	
Estrés, fatiga mental, cansancio físico, dolor lumbar, caídas y otros relacionados en F038 matriz de riesgos	Botas, casco, guantes, tapones auditivos, gafas, pantalón y camisa
<i>He leído, entendido y aceptado mis responsabilidades, autoridad y funciones</i>	
Firma Jefe Inmediato	Firma Trabajador

## Apéndice C. Mapa de riesgos y programa de gestión del riesgo

### Mapa de Riesgos



IDENTIFICACION		ANALISIS					
TIPO DE RIESGO	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN IMPACTO	TOTAL
LABORAL	Estrés, fatiga mental, cansancio físico, dolor lumbar, caídas, del personal administrativo	Mala postura, jornada laboral extensa	Dolores Lumbares Problemas en la Columna	2	5	3	30.
	Posturas Estáticas Prolongadas	Trayectos demasiado extensos que obligan a los conductores a mantener una sola posición	Dolores Lumbares Problemas en la Columna	2	5	3	30.
	Exposición a ruido	El ruido del motor, del tráfico y la calle	Disminución Capacidad Auditiva Estrés Neurosis	2	4	3	24

	Accidente laboral	Accidente de tránsito	Muerte Heridas Ausencia Laboral	4	2	5	40
--	-------------------	-----------------------	------------------------------------	---	---	---	----

	Retrasos en las rutas	Trancones o accidentes inesperado en la ruta Tiempo por parte del conductor	Retrasos en la entrega del vehículo a los clientes. Inconformidad de los clientes Pérdida de clientes Costos adicionales en almacenamiento	3	4	2	724
--	-----------------------	--	---	---	---	---	-----

<b>AMBIENT AL</b>	Mal manejo de residuos, contaminación del suelo	Mala manipulación de aceites usados Manejo inadecuado de neumáticos usados	Problemas de Contaminación	3	4	3	36
-----------------------	--	---	----------------------------	---	---	---	----

## Programa de gestión del riesgo



Indicador	Año		RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	FECHA DE COMPLIMIENTO	ESTRATEGIA
	2020	2021				
Número de personal administrativo que sufren de problemas de lumbago y columna/ No total de personal	20 %	10%	Gerente	Mensual	31 de diciembre de 2021	Llevar a cabo un programa de capacitación sobre salud preventiva
Número de conductores que sufren de problemas de lumbago y columna/ No total de conductores	20 %	10%	Jefe de Tráfico	Mensual	31 de diciembre de 2021	Llevar a cabo un programa de capacitación sobre salud preventiva
Número de conductores con problemas auditivos, estrés y neurosis/ No total de conductores	10 %	5%	Jefe de Tráfico	Mensual	31 de diciembre de 2021	Llevar a cabo un programa de capacitación sobre salud preventiva
Número de accidentes de tránsito por año	7	4	Jefe de Tráfico	Semanal	31 de diciembre de 2021	Realizar un programa preventivo para evitar accidentes
Tiempo acumulado de retraso por año/ total de tiempo que demandan las rutas	8%	5%	Jefe de Tráfico	Diario	31 de diciembre de 2021	Racionalizar las rutas y poner a tono las busetas

Plan de manejo de residuos y cuidado del suelo	No existe	Formular e implementar un plan de manejo de recursos	Jefe de Tráfico	Mensual	31 de diciembre de 2021	Capacitar a los conductores en el manejo de residuos y cuidado del suelo
--	-----------	--	-----------------	---------	-------------------------	--

## Apéndice D. Instructivo de procedimientos y formatos

### Control de documentos



Objetivo: Tener la certeza que la documentación interna y externa del sistema de gestión de calidad se encuentre debidamente registrada, actualizada, conservada, protegida, revisada y aprobada		
Alcance; Abarcara todos los documentos internos y externos del sistema de gestión de calidad en la empresa Transportes Asociados S.A		
Procedimiento	Responsable	Descripción
<b>Elaboración de los documentos</b>	Asesor de Calidad	El encargado de la elaboración de documentos es el Asesor de Calidad, a quien le colaborará la auxiliar administrativa, con el fin de identificar la necesidad de elaborar dichos documentos y hacerlo efectivamente.
<b>Revisión de los documentos</b>	Gerente	La revisión del documento es responsabilidad del gerente de la empresa que debe verificar que el documento se ajuste a lo requerido y al proceso,
<b>Aprobación de los documentos</b>	Gerente	Tras revisar los documentos el gerente es el encargado de aprobar el nuevo documento o cambiar uno ya existente.
<b>Registro de los documentos</b>	Auxiliar Administrativa	Le corresponde a la auxiliar administrativa registrar todos los documentos que sean revisados y aprobados. Cada documento estará codificado con el fin de que se facilite su identificación.
<b>Socialización de los documentos</b>	Asesor de Calidad	Le corresponde al asesor de calidad socializar los nuevos documentos, con el fin de darlos a conocer y que se establezcan los posibles cambios que estos producen.
<b>Modificación y eliminación de documentos</b>	Asesor de Calidad Auxiliar Administrativa	Cuando se soliciten modificaciones o eliminaciones de documentos le corresponde al asesor de calidad realizar las modificaciones o eliminaciones solicitadas y a la auxiliar administrativa registrar dichos documentos o darlos de baja, según sea el caso. Así mismo se eliminarán los documentos que ya no tengan aplicabilidad y su disposición será controlada a través del listado maestro de documentos.
<b>Actualización del listado maestro de documentos</b>	Auxiliar Administrativa	Cada que se cree, modifique o elimine un documento la auxiliar administrativa debe registrar respectivos los cambios en el listado maestro de documentos

**Documentos relacionados:**

**Revisión de documentos:** Este documento requiere la siguiente información: nombre del documento revisado, la descripción de los cambios realizados, la aprobación del documento (visto bueno y fecha), el registro del documento (no de registro y fecha y la socialización del documento (descripción del proceso y fecha).



Nombre del documento	Código	Versión	Descripción	Fecha
Revisión de documentos	PC01	1	Se consignan todos los documentos revisados por gerencia	15 de enero de 2020

Nombre del documento revisado	Cambios realizados	Aprobación del documento (Visto bueno y fecha)	Registro del documento (No de registro y fecha)	Socialización del documento (Descripción del proceso y fecha)

<b>Elaboró: Asesor de calidad</b>	<b>Revisó: Gerente</b>	<b>Aprobó: Gerente</b>
-----------------------------------	------------------------	------------------------

## Control de auditorias



<b>Objetivo:</b>	Planificar, realizar, documentar y hacer seguimiento a las auditorías internas de calidad para determinar el grado de conformidad de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la organización, con el fin de dar cumplimiento a los requisitos del usuario y de la norma ISO9001:2015.		
<b>Alcance:</b>	Este procedimiento aplica para todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa		
<b>Procedimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Elaboración del programa y el plan de auditoría interna</b>	Asesor de calidad	El asesor de calidad es el encargado de elaborar los programas y planes de auditoría interna teniendo en cuenta la norma y las necesidades internas de la empresa.	
<b>Definición y capacitación del equipo de auditoría</b>	Gerente- Asesor de calidad	El gerente junto con el asesor de calidad son los encargados de definir al equipo de auditoría y le corresponde al asesor realizar la capacitación y evaluación de dicho equipo	
<b>Formalización y socialización del programa y el plan de auditoría interna</b>	Gerente – Asesor De Calidad	El gerente junto con el asesor de calidad son los encargados de formalizar y socializa a todo el personal involucrado (auditor y auditado), los programas y planes de auditoría a ejecutar	
<b>Definición las listas de verificación para la auditoría</b>	Equipo de auditoría interna	El Equipo de Auditoría Interna es el encargado de definir las listas de verificación a utilizar durante las auditorias y de definir n las responsabilidades de cada miembro del equipo dentro del proceso de auditorías internas del SGC.	
<b>Realización de auditorías</b>	Equipo de auditoría interna	El Equipo de Auditoría Interna es el encargado de llevar a cabo la auditoria, estableciendo fecha de inicio y termino.	
<b>Recopilación y consolidación de información</b>	Equipo de auditoría interna	El equipo de auditoría interna es el encargado de recopilar y consolidar los hallazgos de auditoría interna	
<b>Elaboración de conclusiones de auditoría interna</b>	Equipo de auditoría interna	Una vez identificados los hallazgos, el Equipo de Auditoría Interna registra y redacta las conclusiones de auditoría,	

	<b>a</b>		
<b>Socialización informe de auditoría</b>	<b>d el</b>	Asesor de calidad	Le compete al asesor de calidad de comunicar a la gerencia y a las áreas involucradas los hallazgos de auditoría, en una reunión de cierre de auditoría interna previamente establecida, y solicita al equipo de

		auditoría que planteen, analicen y definan los planes de acción que permitan eliminar las fuentes de no conformidad encontradas en la auditoría
<b>Seguimiento a los planes de acción</b>	Asesor de calidad	El asesor de calidad debe llevar a cabo el proceso de seguimiento a la ejecución de los planes de acción propuestos por el equipo de auditoría para eliminar las fuentes de no conformidad que se evidenciaron en el proceso de auditorías internas, para que efectivamente logren su propósito

### **Documentos relacionados:**

**Auditoría:** Este documento requiere la siguiente información: nombre del proceso auditado, aspectos por examinar, evidencias por tomar, la conformidad o no conformidad acerca del proceso y notas finales, Cada documento debe incluir un plan de acción y los procesos de seguimiento del mismo, determinando responsables y fecha de ejecución.



<b>Nombre del documento</b>	<b>Código</b>	<b>Versión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fecha</b>
Auditoría	PC02	1	Documento para el control de las auditorías y la descripción de hallazgos y la formulación de planes de acción	15 de enero de 2020

<b>Proceso auditado:</b>					
<b>Tema</b>	<b>Aspectos por examinar</b>	<b>Evidencias por tomar</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>Notas</b>

<b>Planes de acción</b>		
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de ejecución</b>

<b>Revisión planes de acción</b>		
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultado</b>

<b>Elaboró: Asesor de calidad</b>	<b>Revisó: Gerente</b>	<b>Aprobó: Gerente</b>
-----------------------------------	------------------------	------------------------

## Comunicación con el cliente



<b>Objetivo:</b> Lograr una comunicación efectiva con los clientes de la empresa.		
<b>Alcance:</b> Aplica para todos los procesos de la empresa relacionados con sus bienes y la prestación de sus servicios		
Procedimiento	Responsable	Descripción
<b>Proporcionar información sobre los bienes y servicios de la empresa</b>	Asesor de calidad	El gerente debe proporcionar la información relativa a los productos y servicios a los clientes, mediante comunicados, avisos en medios impresos e internet
<b>Retroalimentar a los clientes</b>	Asesor de Jefe de tráfico	El asesor de calidad y el jefe de tráfico deben obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios incluyendo las quejas de los clientes
<b>Tomar acciones de contingencia</b>	Gerente de Asesor de calidad	En caso de comunicación poco fluida o quejas acentuadas de los clientes el gerente y el asesor de calidad deben tomar las acciones de contingencia que consideren necesarias para mejorar la comunicación
<b>Seguimiento del plan de contingencia</b>	Asesor de calidad	El asesor de calidad debe llevar a cabo el proceso de seguimiento a la ejecución de los planes de contingencia propuestos con el fin de eliminar las fuentes de no conformidad de los clientes de la empresa

### Documentos relacionados:

**Control de los procesos comunicativos con el cliente:** Este documento requiere la siguiente información: acción específica realizada para el proceso de comunicación de los clientes estableciendo si se trata de proporcionar información sobre los bienes y servicios de la empresa, retroalimentar a los clientes, tomar acciones de contingencia o hacer seguimiento del plan de contingencia, estableciendo fecha de inicio y terminación de la acción y los resultados obtenidos.

## Revisión de los requisitos para productos y servicios



**Objetivo:** Lograr el cumplimiento de los requisitos relacionados con sus bienes y servicios y con la prestación de los servicios.

**Alcance:** Aplica para todos los procesos de la empresa relacionados con sus bienes y la prestación de sus servicios

Procedimiento	Responsable	Descripción
Evaluación de los requisitos	Gerente	El gerente como líder del proceso de mejora continua realiza la evaluación de los requisitos establecidos para el servicio para establecer cuáles son las condiciones y características que deben cumplirse, para tal fin
Establecimiento del cumplimiento de los requisitos	Gerente	El gerente realiza una comparación entre los requisitos y los servicios ofrecidos por la empresa para establecer si se cumplen total o parcialmente, o no se cumplen,
Información de los hallazgos	Gerente	El gerente se reúne con el Jefe de Tráfico y la Asesora administrativa y le informa sobre su hallazgo.

Establecimiento de cambios o ajustes	Gerente	El gerente establece si se ha dado cumplimiento parcial o no se han cumplido los requisitos, se plantean, analizan y finalmente se establecen los cambios o ajustes que se deben realizar para lograr el cumplimiento de los requisitos
Socialización	Gerente	El gerente comunica de los cambios y/o ajustes, para que todos los empleados y conductores, según sean el caso, lo conozcan y tengan en cuenta y se involucren en el desarrollo efectivo de los mismos.

**Documentos relacionados:**

**Revisión de los requisitos para productos y servicios:** Este documento requiere la



siguiente información: evaluación de los requisitos, establecimiento del cumplimiento de los requisitos, información de los hallazgos, establecimiento de cambios o ajustes, socialización de cambios y ajustes

Nombre del documento	Código	Versión	Descripción	Fecha
<b>Revisión de los requisitos para productos y servicios</b>	PGA01	1	Documento elaborado para lograr el cumplimiento de los requisitos relacionados con sus bienes y servicios y con la prestación de los servicios de la empresa.	15 de enero de 2020

Proceso	Descripción				
	Evaluación de los requisitos	Cumplimiento de los requisitos	Hallazgos	Cambios o	Socialización de cambios y ajustes

<b>Elaboró: Asesor de calidad</b>	<b>Revisó: Gerente</b>	<b>Aprobó: Gerente</b>
-----------------------------------	------------------------	------------------------

## Determinación de los requisitos para los productos y servicios



<b>Objetivo:</b> Determinar cuáles deben ser los requisitos que deben cumplir los productos y servicios de la empresa, para lograr la satisfacción de sus usuarios		
<b>Alcance:</b> Aplica para todos los procesos de la empresa relacionados con sus bienes y la prestación de sus servicios		
<b>Procedimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
Determinación de los requisitos teniendo en cuenta el marco legal y complementario	Gerente	El gerente establece los requisitos de los productos y servicios en la empresa teniendo en cuenta todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables para los mismo
Establecimiento de los requisitos necesarios para la empresa	Gerente	El gerente establece cuales son los requisitos que deben ser considerados como necesarios para la empres
Cumplimiento de las declaraciones	Gerente	El gerente debe establecer si la empresa puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.

### Documentos relacionados:

**Determinación de los requisitos para productos y servicios:** Este documento requiere la siguiente información: determinación de los requisitos teniendo en cuenta el marco legal y complementario, establecimiento de los requisitos necesarios para la empresa y cumplimiento de las declaraciones



Nombre del documento	Código	Versión	Descripción	Fecha
Requisitos para productos y servicios	PGA02		Documento en el que se registran los requisitos que deben cumplir los productos y servicios de la empresa	15 de enero de 2020

Proceso	Determinación de los requisitos	Establecimiento de los requisitos	Cumplimiento de las declaraciones

Elaboró: Asesor de calidad	Revisó: Gerente	Aprobó: Gerente
----------------------------	-----------------	-----------------

## No conformidad y acción correctiva



<b>Objetivo:</b> Verificar mecanismos de control para determinar cómo, donde y cuando se presentó la no conformidad.		
<b>Alcance:</b> Aplica para todos los procesos de la empresa relacionados con el uso y operación de sus busetas		
Procedimiento	Responsable	Descripción
<b>Identificación de las no conformidades</b>	Jefe de tráfico-conductores	El jefe de tráfico junto con los conductores deben identificar las no conformidades, de acuerdo con las quejas, reclamos o insinuaciones de los usuarios
<b>Establecimiento de las causas de no conformidad en el servicio</b>	Jefe de tráfico	El jefe de tráfico debe establecer comunicación con el conductor para determinar causas que produjeron la no conformidad en el servicio
<b>Formulación de acciones correctivas y de mejora tendientes a eliminar las causas que generan dichas no conformidades</b>	Jefe de tráfico	El jefe de tráfico debe proceder a la realización de los ajustes o cambios necesarios, las acciones correctivas, que permitan eliminar las no conformidades
<b>Revisión de la efectividad de las acciones que fueron formuladas para la eliminación de dichas causas</b>	Jefe de tráfico	Al jefe de tráfico le compete revisar qué tan efectivas han sido las acciones que fueron formuladas para la eliminación de dichas causas y en caso negativo, hacer los ajustes y cambios necesarios para que sean efectivas
<b>Seguimiento</b>	Jefe de tráfico	Al Jefe de tráfico le corresponde supervisar y evaluar los resultados de las acciones tomadas y realizar los ajustes y cambios pertinentes.

### Documentos relacionados:

**No conformidad y acción correctivas :** Se requiere fecha, solicitante, proceso auditado y quien realizó la auditoría; si la inconformidad fue detectada a través de auditoría interna o externa, teniendo en cuenta una descripción de la ejecución del proceso, el análisis de datos y

al análisis de riesgos; el tipo de hallazgo: si es una no conformidad o una conformidad potencial y las observaciones respectivas; la descripción del hallazgo; el análisis y descripción de las causas y los planes de acción determinando responsable y fecha de ejecución y su revisión estableciendo responsables y resultados.



Nombre del documento	Código	Versión	Descripción	Fecha
Documentos no conformidades (Liberación de los bienes y servicios)	PTO1	1	Documento de auditoría en el que se establecen mecanismos de control para determinar cómo, donde y cuando se presentó la no conformidad y las acciones pertinentes	15 de enero de 2020

Fecha:	
Solicitante:	
Auditado:	
Líder del proceso:	

Detectado en:					
Auditoría interna		Ejecución del proceso		Análisis de riesgos	
Auditoría Externa		Análisis de datos			

Tipo de hallazgo:					
No conformidad real		No conformidad potencial		Observación	

<b>Descripción del hallazgo</b>

<b>Análisis de causas</b>	<b>Descripción de la causa:</b>

<b>Planes de acción</b>		
Plan de acción	Responsable	Fecha de ejecución

<b>Revisión planes de acción</b>		
Plan de acción	Responsable	Resultado

<b>Elaboró: Asesor de calidad</b>	<b>Revisó: Gerente</b>	<b>Aprobó: Gerente</b>
-----------------------------------	------------------------	------------------------

## Control de registros



<b>Objetivo:</b> Realizar el control y el seguimiento de la documentación del sistema de gestión de la calidad de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A		
<b>Alcance:</b> Aplica para todos los procesos de la empresa relacionados con sus bienes y la prestación de sus servicios		
Procedimiento	Responsable	Descripción
Seguimiento	Asesor de calidad	Tener en cuenta que todos las acciones y proceso de calidad queden registrados
Cumplimiento de los requisitos de los registros	Asesor de calidad	El asesor de calidad debe establecer si los documentos registrados cumple con las especificaciones pertinentes
Establecimiento de no conformidades	Asesor de calidad	El asesor de calidad, cuando lo considere necesario establece que el registro del documento no fue conforme o tiene una conformidad potencial
Acción correctiva	Asesor de calidad	El asesor de calidad informa al responsable del registro del documento sobre la no conformidad o conformidad potencial para que haga los ajustes pertinentes

### Documentos relacionados:

**Control de registros:** Este documento requiere la siguiente información: código, registro y responsable; donde está almacenado: su ubicación, su estado: si es magnético o físico; su acceso: si es confidencial o general y su tiempo de almacenamiento: si es activo, o inactivo y en este último caso su vigencia y disposición.



## Controles pertinentes al uso de sus busetas



<b>Objetivo:</b> Realizar el control y el seguimiento del uso dado a las busetas de la empresa		
<b>Alcance:</b> Aplica para todos los procesos de la empresa relacionados con sus bienes y la prestación de sus servicios		
Procedimiento	Responsable	Descripción
Mantenimiento vehículo	Jefe de tráfico	El Jefe de tráfico debe vigilar que las busetas se encuentren en perfectas condiciones para el desarrollo de las rutas
Cumplimiento requisitos	Jefe de tráfico	El Jefe de tráfico debe registrar la hora y salida de las busetas
Establecimiento conformidad	Jefe de tráfico	Cuando no se cumplan las condiciones de mantenimiento o los horarios de salida y llegada debe establecer la no conformidad o conformidad potencial
Acción correctiva	Jefe de tráfico	El jefe de tráfico debe informarle al asesor de calidad sobre la no conformidad o conformidad potencial para que haga los ajustes pertinentes

### Documentos relacionados:

**Control y seguimiento de vehículos:** Este documento requiere la siguiente información: fecha, matrícula del vehículo y numero registro en la empresa, estado del vehículo: conformidad, no conformidad, no conformidad potencial, hora de salida y conformidad, no conformidad potencial, hora de llegada y conformidad, no conformidad potencial.



## LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS



IDENTIFICACIÓN				ACTUALIZACIÓN		DISTRIBUCIÓN	
PROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	DIG O	FECHA DE 1ª EDICIÓN	ERSIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	BICACIÓN	ESONSABLE
Control de documentos	Revisión de documentos	PC01	15 de enero de 2020	1		Oficina asesor de calidad	Gerente Asesor de Calidad Auxiliar Administrativa
Control de auditorías	Auditoría	PC02	15 de enero de 2020	1		Oficina asesor de calidad	Gerente Asesor de Calidad Equipo de auditoría interna
Comunicación con el cliente	Control de los procesos comunicativos con los clientes	PCO3	15 de enero de 2020	1		Oficina asesor de calidad	Gerente Asesor de calidad

Revisión de los requisitos para productos y servicios	Revisión de los requisitos para productos y servicios	PGA01	15 de enero de 2020	1		Gerencia	Gerente
Determinación de	Requisitos para	PGA02	15 de enero de	1		Gerencia	Gerente

los requisitos para los productos y servicios	productos y servicios		2020				
No conformidad y acción correctiva	Documentos no conformidades (Liberación de los bienes Y servicios)	PT01	15 de enero de 2020	1		Tráfico	Jefe de Tráfico
Control de registros	Control de registros	PCO4	15 de enero de 2020	1		Oficina asesor de calidad	Gerente Asesor de calidad
Controles pertinentes al uso de busetas	Control y seguimiento de vehículos	PT02	15 de enero de 2020	1		Tráfico	Jefe de Tráfico

<b>Elaboró: Asesor de calidad</b>	<b>Revisó: Gerente</b>	<b>Aprobó: Gerente</b>
-----------------------------------	------------------------	------------------------

**Apéndice E. Auditoría de evaluación sistema de gestión de calidad según NTC ISO**

**9001-2015**



No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		A-V	H	P	N/S
		A	B	C	D
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>		10	5	3	0
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO</b>					
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.	x			
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.		x		
Subtotal numeral					15
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		75%			
<b>4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b>					
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.	x			
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.		x		
Subtotal numeral					15
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		75%			
<b>4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDADX</b>					
5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica	x			
6	¿El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus	x			

	productos y servicios?				
7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión.	x			
8	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión	x			
Subtotal numeral					40
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		100%			
<b>4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>					
9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización	x			
10	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.	x			
11	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.	x			
Subtotal numeral					30
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		100%			
<b>SUBTOTAL ESTRUCTURA</b>					100
Valor Estructura: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		90,10%			
<b>5. LIDERAZGO</b>					
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMROMISO GERENCIAL</b>					
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.		x		
<b>5.1.2 Enfoque al cliente</b>					
2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.	x			
3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.	x			
Subtotal numeral					25
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		83,33%			
<b>5.2 POLITICA</b>					
<b>5.2.1 Establecimiento de la política</b>					

4	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.	x			
5.2.2 Comunicación de la política de calidad					
5	Se tiene disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización.	x			
Subtotal numeral					20
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)					100%
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN					
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.		x		
Subtotal numeral					5
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)					50%
SUBTOTAL					50
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)					83,33%
<b>6. PLANIFICACION</b>					
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES					
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.	x			
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.	x			
Subtotal numeral					20
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)					100%
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS					
3	¿Qué acciones se han planificado para el logro de los objetivos del SIG-HSQ, programas de gestión?		x		
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos		x		
Subtotal numeral					10
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)					50%
6.3 PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS					
5	¿Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación?		x		
Subtotal numeral					5
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)					50%
SUBTOTAL					35
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)					70%
<b>7. APOYO</b>					

7.1 RECURSOS					
7.1.1 Generalidades					
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC (incluidos los requisitos de las personas, medioambientales y de	x			
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición					
7.1.5.1 Generalidades					
2	En caso de que el monitoreo o medición se utilice para pruebas de conformidad de productos y servicios a los requisitos especificados, ¿se han determinado los recursos necesarios para garantizar un seguimiento válido y fiable, así como la medición de los resultados?	x			
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones					
3	Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.		x		
7.1.6 Conocimientos de la organización					
4	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.	x			
Subtotal numeral					35
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		87,5%			
7.2 COMPETENCIA					
5	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria		x		
Subtotal numeral					5
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		50%			
7.3 TOMA DE CONCIENCIA					
6	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas.		x		
Subtotal numeral					5
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		50%			

<b>7.4 COMUNICACIÓN</b>					
7	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SIG dentro de la organización.	x			
Subtotal numeral					10
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		100%			
<b>7.5 INFORMACION DOCUMENTADA</b>					
<b>7.5.1 Generalidades</b>					
8	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.	x			
<b>7.5.2 Creación y actualización</b>					
9	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.	x			
<b>7.5.3 Control de la información documentada</b>					
10	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.	x			
Subtotal numeral					30
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		100%			
<b>SUBTOTAL</b>					<b>85</b>
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		85%			
<b>8. OPERACIÓN</b>					
<b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b>					
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	x			
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.	x			
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.	x			
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.	x			
Subtotal numeral					40
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		100%			
<b>8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
<b>8.2.1 Comunicación con el cliente</b>					
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.		x		
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.		x		
7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.	x			
<b>8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios</b>					

8	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.		x		
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios					
9	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.		x		
10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.	x			
11	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.	x			
12	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	x			
13	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.	x			
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios					
14	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios, se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.	x			
Subtotal numeral					80
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		80%			
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
8.3.1 Generalidades					
15	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.	x			
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo					
16	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.	x			
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo					
17	Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios.	x			
18	Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.	x			
19	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.	x			
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo					
20	Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo, se definen los resultados a lograr.		x		
21	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.	x			

2 2	Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.	x			
2 3	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación	x			
2 4	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.	x			
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo					
2 5	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas	x			
2 6	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios	x			
2 7	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación	x			
2 8	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.	x			
2 9	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.		x		
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo					
3 0	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios	x			
3 1	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.	x			
Subtotal numeral					16 0
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		94,11%			
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE					
8.4.1 Generalidades					
3 2	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.	x			
3 3	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	x			
3 4	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.	x			
3 5	Se conserva información documentada de estas actividades	x			

8.4.2 Tipo y alcance del control					
3 6	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.	x			
3 7	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.	x			
3 8	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.	x			
3 9	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.	x			
4 0	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.	x			
8.4.3 Información para los proveedores externos					
4 1	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.		x		
4 2	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.	x			
4 3	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.	x			
4 4	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.	x			
4 5	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.	x			
Subtotal numeral					135
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		94,42%			
8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO					
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio					
4 6	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	x			
4 7	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	x			
4 8	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.	x			
4 9	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados		x		

5 0	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.	x			
5 1	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.	x			

5 2	Se controla la designación de personas competentes.	x			
5 3	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.		x		
5 4	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.		x		
5 5	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.		x		
<b>8.5.2 Identificación y trazabilidad</b>					
5 6	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.	x			
5 7	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.	x			
5 8	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.	x			
<b>8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos</b>					
5 9	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.	x			
6 0	Se Identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.	x			
6 1	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.	x			
<b>8.5.4 Preservación</b>					
6 2	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.	x			
<b>8.5.5 Actividades posteriores a la entrega</b>					
6 3	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	x			
6 4	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.	x			
6 5	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.		x		
6 6	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.	x			
6 7	Considera los requisitos del cliente.	x			
6 8	Considera la retroalimentación del cliente.	x			
<b>8.5.6 Control de cambios</b>					

6 9	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.	x			
--------	--	---	--	--	--

70	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.	x			
Subtotal numeral					225
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C)/100)$		90%			
<b>8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
71	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.		x		
72	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.	x			
73	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	x			
74	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.	x			
Subtotal numeral					35
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C)/100)$		87,5%			
<b>8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES</b>					
75	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.	x			
76	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.	x			
77	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	x			
78	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras	x			
79	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.	x			
Subtotal numeral					50
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C)/100)$		100%			
<b>SUBTOTAL</b>					725
Valor Estructura: % Obtenido $((A+B+C)/100)$		91,77%			
<b>9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>					
9.1.1 Generalidades					

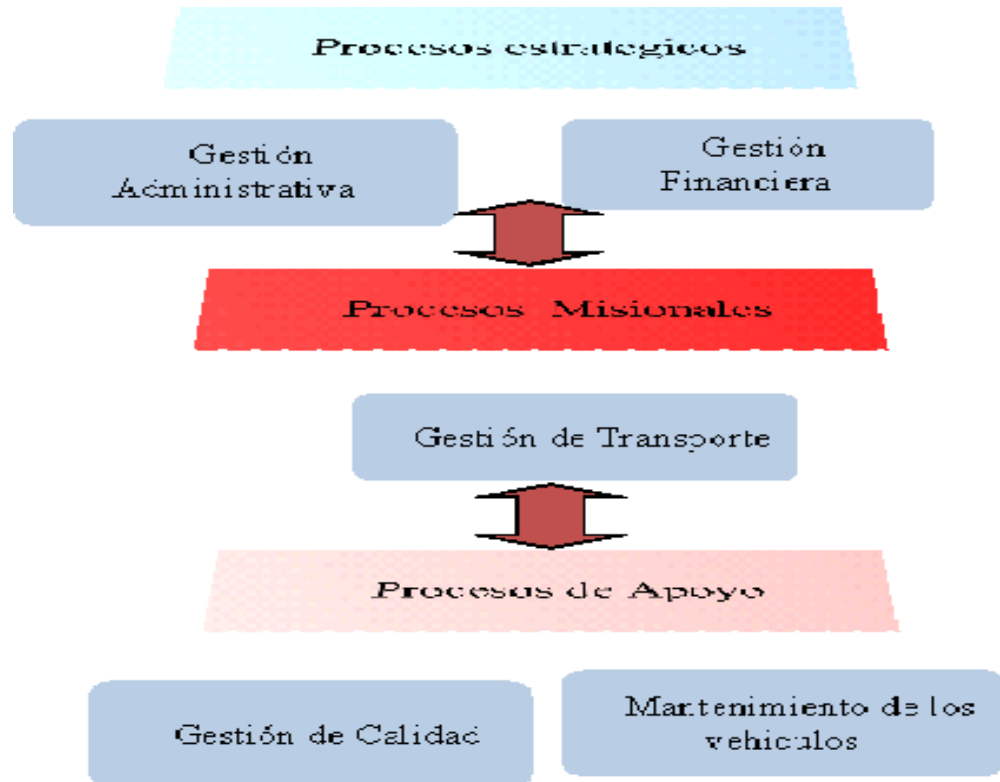
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.				
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.	x			
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.	x			
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.	x			
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.		x		
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.	x			
9.1.2 Satisfacción del cliente					
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	x			
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.		x		
9.1.3 Análisis y evaluación					
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.		x		
Subtotal numeral					65
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		72,22%			
9.2 AUDITORIA INTERNA					
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.		x		
11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.		x		
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.		x		
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.	x			
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.		x		
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.	x			
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.	x			
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.	x			
Subtotal numeral					60
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		75%			

9.3 REVISION POR LA DIRECCION					
9.3.1 Generalidades					
1 8	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.	x			
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección					
1 9	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.	x			
2 0	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.	x			
2 1	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.	x			
2 2	Considera los resultados de las auditorías.	x			
2 3	Considera el desempeño de los proveedores externos.	x			
2 4	Considera la adecuación de los recursos.	x			
2 5	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.	x			
2 6	Se considera las oportunidades de mejora.	x			
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección					
2 7	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.	x			
2 8	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.	x			
2 9	Incluye las necesidades de recursos.	x			
3 0	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.	x			
Subtotal numeral					130
Valor numeral: % Obtenido ((A+B+C) /100)		100%			
<b>SUBTOTAL</b>					<b>255</b>
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		85%			
10. MEJORA					
10.1 GENERALIDADES					
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las	x			

	acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar				
--	---	--	--	--	--

	su satisfacción.				
Subtotal numeral					10
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		100%			
<b>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA</b>					
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.	x			
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.	x			
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no	x			
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.	x			
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.	x			
7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.		x		
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	x			
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.	x			
Subtotal numeral					75
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		93,75%			
<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b>					
1 0	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.		x		
1 1	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.	x			
Subtotal numeral					15
Valor numeral: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		75%			
<b>SUBTOTAL</b>					<b>100</b>
Valor Estructura: % Obtenido $((A+B+C) / 100)$		90,10%			

Apéndice F. Mapa de procesos de la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.



**Figura 14.** Mapa de procesos de la empresa de TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.  
*Fuente: Elaboración propia.*