

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA  
NTC-ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y  
TRANSPORTADORES COTAXI.**

**YOAN ANDRES CARRASCAL SANCHEZ**

**JAVIER FERNANDO BERMUDEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE FISICO MECANICAS**

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES**

**BUCARAMANGA**

**2010**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA  
NTC-ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y  
TRANSPORTADORES COTAXI.**

**YOAN ANDRES CARRASCAL SANCHEZ  
JAVIER FERNANDO BERMUDEZ**

Trabajo de grado para optar al título de  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

Director

**CESAR EDMUNDO VERA GARCIA**

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE FISICO MECANICAS**

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES**

**BUCARAMANGA**

**2010**

## DEDICATORIA

*A Dios que me dio la vida, me guio e ilumino en toda la carrera,  
A mis padres que siempre me dieron todo su apoyo de forma incondicional,  
su comprensión y amor.*

*A mis hermanos y familiares por su respaldo y cariño.  
A mis amigos y compañeros por su colaboración desinteresada en el  
momento que lo necesite.*

**YOAN ANDRES CARRASCAL**

*A Dios por sus infinitas bendiciones,  
A mi mamá por su apoyo y ser mi motivación más grande.  
A mis hermanas por su respaldo y paciencia.  
A mis amigos y compañeros que me brindaron su apoyo cuando lo necesite.*

**JAVIER FERNANDO BERMUDEZ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores del proyecto expresan su agradecimiento a...

A Dios y a nuestros Padres por el apoyo incondicional con el cual fue posible alcanzar este logro.

A La Cooperativa Multiactiva de Taxistas Y Transportadores COTAXI, y ha todo personal por su buena disposición al permitir realizar este proyecto y atender nuestras observaciones.

Al señor Gustavo Velásquez Díaz Jefe de Gestión Humano, por su guía y permanente ayuda en las diferentes etapas del proceso.

Al director de proyecto el Ingeniero Cesar Edmundo Vera García, por toda su colaboración.

A la Universidad Industrial de Santander, especialmente a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, por su contribución en la formación académica y humana, lo cual representa las bases para afrontar nuestro futuro profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	19
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO.....	20
1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	20
1.1.1. Objetivo General .....	20
1.1.2. Objetivos Específicos .....	20
1.2. ALCANCE.....	21
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	22
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	23
2.1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA.....	23
2.2. OBJETO SOCIAL .....	23
2.3. TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	23
2.4. DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS .....	24
2.5. RESEÑA HISTÓRICA.....	26
2.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.6.1. Misión.....	27
2.6.2. Visión .....	27
2.6.3. Valores Corporativos.....	28
2.6.4. Estructura Organizacional de COTAXI.....	29
2.7. PRINCIPALES CLIENTES.....	31
3. MARCO TEORICO .....	32
3.1. EVOLUCION DE LA CALIDAD.....	32
3.2. CONTROL DE LA CALIDAD .....	35
3.3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	35
3.4. CALIDAD TOTAL.....	36
3.5. APORTACIONES DESTACABLES DE EXPERTOS.....	37
3.6. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	39
3.7. FAMILIA DE NORMAS ISO 9000 .....	39

3.8.	NORMA ISO 9001:2008 .....	40
3.9.	PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	41
3.10.	CICLO PHVA.....	45
3.11.	BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SGC. ....	46
3.12.	METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO .....	47
3.13.	PLANEAR.....	47
3.13.1.	Diagnostico Inicial .....	47
3.14.	HACER.....	48
3.14.1.	Sensibilización, Capacitación y Formación.....	48
3.14.2.	Planificación General del Proyecto .....	49
3.14.3.	Identificación de Procesos .....	49
3.14.4.	Documentación de Procesos .....	50
3.14.5.	Implementación y Seguimiento.....	50
3.15.	VERIFICAR .....	51
3.15.1.	Evaluación .....	51
3.16.	ACTUAR.....	51
3.16.1.	Acciones de Mejoramiento.....	51
4.	DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA.....	52
4.1.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	52
4.1.1.	Análisis DOFA:.....	52
4.2.	DIAGNOSTICO DE CALIDAD .....	54
4.2.1.	Metodología del Diagnostico.....	54
4.2.2.	Análisis del Diagnostico .....	77
5.	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD. ....	80
5.1.	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN .....	81
5.2.	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION.....	81
5.3.	COMUNICACIÓN .....	82
5.4.	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN .....	82
5.5.	ENFOQUE AL CLIENTE.....	83
5.6.	ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	84

5.7.	EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	84
5.8.	POLÍTICA DE CALIDAD DE COTAXI.....	86
5.9.	DIRECTRICES DE LA POLITICA DE CALIDAD .....	87
5.10.	OBJETIVOS DE CALIDAD .....	88
5.11.	MAPA DE PROCESOS .....	88
5.12.	INDICADORES DE GESTION.....	91
6.	SENSIBILIZACION Y CAPACITACION.....	93
6.1.	SENSIBILIZACION .....	93
6.2.	PROGRAMA DE LA CAPACITACION.....	94
6.3.	METODOLOGIA DE LAS CAPACITACIONES.....	95
7.	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	96
7.1.	REQUISITOS GENERALES.....	96
7.2.	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN .....	97
7.3.	ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS .....	98
7.4.	CONTROL DE REGISTROS .....	99
7.5.	DESARROLLO DE LA DOCUMENTACIÓN.....	99
7.5.1.	Manual de calidad .....	99
7.5.2.	Caracterización de los procesos .....	99
7.5.3.	Procedimientos Obligatorios .....	100
7.5.4.	Instructivos .....	101
7.5.5.	Formatos de Calidad .....	101
8.	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD .....	105
8.1.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....	105
8.1.1.	Control de documentos .....	105
8.1.2.	Control de Registros.....	106
8.1.3.	Difusión y entendimiento del manual.....	106
8.1.4.	Entrega y Socialización de los Documentos en cada Proceso.....	106
8.1.5.	Seguimiento de aplicación de procedimientos y diligenciamiento de formatos.....	107
9.	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	108

9.1. PRIMERA AUDITORIA.....	108
9.1.1. Metodología empleada.....	108
9.1.2. Informe de la Auditoría.....	109
9.1.3. Plan de mejora: .....	110
9.2. SEGUNDA AUDITORIA.....	112
9.2.1. Informe de la Segunda Auditoría.....	112
9.2.2. Plan de mejora .....	112
10. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	114
11. CONCLUSIONES .....	116
12. RECOMENDACIONES .....	118
13. BIBLIOGRAFIA .....	120
14. ANEXOS .....	121

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Aportaciones de Expertos.....	38
Tabla 2. Matriz DOFA de COTAXI.....	53
Tabla 3. Diagnostico respecto a los procesos.....	55
Tabla 4. Diagnostico respecto a la documentación.....	55
Tabla 5. Diagnostico respecto al manual de calidad.....	56
Tabla 6. Diagnostico respecto al control de documentos.....	56
Tabla 7. Diagnostico respecto al control de registros. ....	57
Tabla 8. Diagnostico respecto al compromiso de la dirección. ....	57
Tabla 9. Diagnostico respecto al enfoque al cliente.....	58
Tabla 10. Diagnostico respecto a la política de calidad. ....	58
Tabla 11. Diagnostico respecto a los objetivos de calidad.....	58
Tabla 12. Diagnostico respecto a la planificación del SGC.....	59
Tabla 13. Diagnostico respecto a la responsabilidad y autoridad. ....	59
Tabla 14. Diagnostico respecto al representante de la dirección.....	59
Tabla 15. Diagnostico respecto a la comunicación interna. ....	60
Tabla 16. Diagnostico respecto a las generalidades.....	61
Tabla 17. Diagnostico respecto a la información para los revisión. ....	61
Tabla 18. Diagnostico respecto a los resultados de la revisión.....	61
Tabla 19. Diagnostico respecto a la provisión de recursos.....	62
Tabla 20. Diagnostico respecto a los recursos humanos.....	62
Tabla 21. Diagnostico respecto a la competencia.....	62
Tabla 22. Diagnostico respecto a la infraestructura. ....	63
Tabla 23. Diagnostico respecto al ambiente de trabajo. ....	63
Tabla 24. Diagnostico respecto a la planificación de la prestación del servicio. ....	64
Tabla 25. Diagnostico respecto a la determinación de los requisitos del cliente. ..	65
Tabla 26. Diagnostico respecto a la revisión de los requisitos del cliente.....	65
Tabla 27. Diagnostico a la comunicación con el cliente.....	66

Tabla 28. Diagnostico respecto al proceso de compras .....	66
Tabla 29. Diagnostico respecto a la información de las compras. ....	67
Tabla 30. Diagnostico respecto a la verificación de los productos/servicios. ....	68
Tabla 31. Diagnostico respecto al control de la prestación de servicio. ....	68
Tabla 32. Diagnostico respecto a la identificación y trazabilidad. ....	69
Tabla 33. Diagnostico respecto a la propiedad del cliente. ....	70
Tabla 34. Diagnostico respecto a la preservación del producto. ....	70
Tabla 35. Diagnostico respecto a las generalidades de medición, análisis y mejora. .....	71
Tabla 36. Diagnostico respecto a la satisfacción del cliente. ....	72
Tabla 37. Diagnostico respecto a la auditoría interna. ....	72
Tabla 38. Diagnostico respecto al seguimiento y medición de los procesos. ....	73
Tabla 39. Diagnostico respecto al seguimiento y medición del servicio. ....	74
Tabla 40. Diagnostico respecto al control del servicio no conforme. ....	75
Tabla 41. Diagnostico respecto al análisis de datos. ....	75
Tabla 42. Diagnostico respecto a la mejora continua. ....	76
Tabla 43. Diagnostico a la acción correctiva. ....	76
Tabla 44. Diagnostico respecto a la acción correctiva. ....	76
Tabla 45. Matriz de Cumplimiento de Requisitos. ....	78
Tabla 46. Directrices de la política de calidad. ....	87
Tabla 47. Indicadores de los objetivos de Calidad. ....	92
Tabla 48. Capacitaciones realizadas en COTAXI. ....	94
Tabla 49. Formato del SGC de COTAXI. ....	101
Tabla 50. Resumen de informe en la primera auditoria y actividades de mejora. ....	110
Tabla 51. Resumen de informe en la segunda auditoria y actividades de mejora. .....	113
Tabla 52. Cumplimiento de los Objetivos. ....	114

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama COTAXI.....	30
Figura 2. Etapas de la Calidad.....	34
Figura 3. Etapas de la Gestión de Calidad. ....	34
Figura 4. Actividades en la Planificación del SGC .....	80
Figura 5. Información para la revisión por la Dirección del SGC.....	83
Figura 6. Mapa de Procesos COTAXI.....	90
Figura 7. Estructura Documental. ....	96

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Procedimiento de acciones correctivas y preventivas.....	118
Anexo 2. Procedimiento de auditorías .....	121
Anexo 3. Procedimiento control de documentos.....	125
Anexo 4. Procedimiento control de registros .....	129
Anexo 5. Procedimiento de producto no conforme .....	132

## RESUMEN

### TITULO

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA NTC-ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES COTAXI.<sup>1</sup>

### AUTORES

YOAN ANDRÉS CARRASCAL SÁNCHEZ

JAVIER FERNANDO BERMÚDEZ<sup>2</sup>

### PALABRAS CLAVE:

DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN, PROCESOS, SISTEMA, MEJORAMIENTO, CERTIFICACIÓN.

### DESCRIPCIÓN

El presente documento describe el diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad cumpliendo con los requisitos de la NTC-ISO 9001:2008 para La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI a fin de aumentar la eficiencia en todos los procesos y mejorar la satisfacción al cliente en la prestación de servicios de encomiendas, giros y transporte de pasajeros y carga.

En el inicio del proceso se realizó un diagnóstico general en base a la NTC ISO 9001:2008 para determinar el cumplimiento que la empresa presentaba con respecto a los requisitos establecidos, permitiendo determinar la planificación del sistema de gestión de calidad para orientar más el proyecto hacia el logro de los objetivos planteados. Por medio de esta planificación se diseñó, documentó e implementó el SGC, se realizaron sensibilizaciones y capacitaciones al personal involucrado, con el propósito de crear una cultura hacia el cambio y mejoramiento continuo de los procesos, por último con la ayuda de un auditor interno, se evaluó el sistema con dos auditorías, en la cual se identifican fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora con el propósito de generar acciones correctivas y/o preventivas para darle solución a las no conformidades u observaciones detectadas y así obtener los requisitos mínimos para optar a una próxima certificación

---

<sup>1</sup> Proyecto de Grado.

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Cesar Edmundo Vera García.

## **ABSTRACT**

### **TITLE**

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE REQUIREMENTS OF THE NTC ISO 9001:2008 FOR LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES COTAXI.

### **AUTHORS**

YOAN CARRASCAL ANDRES SANCHEZ

FERNANDO JAVIER BERMUDEZ

**KEY WORDS:** DESIGN, DOCUMENTATION, IMPLEMENTATION, EVALUATION, PROCESSES, SYSTEMS, IMPROVEMENT, CERTIFICATION.

### **DESCRIPTION**

This paper describes the design, documentation and implementation of quality management system complying with the requirements of NTC ISO 9001:2008 for La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI to increase efficiency in all processes and improve customer satisfaction in parcel delivery service, transfers and transportation of passengers and cargo.

At the beginning of the process was made a general assessment based on NTC ISO 9001:2008 to determine compliance with the company had in respect of requirements, allowing determining the planning quality management system to better target the project towards achieving the objectives. Through this planning design, document and implement the QMS, were sensitized and trained the personnel involved, in order to create a culture for change and continuous improvement of processes, and finally with the help of an internal auditor evaluated the system with two audits, which identify strengths, weaknesses and opportunities for improvement in order to generate corrective actions and / or preventive for solving the identified findings or concerns and get the minimum requirements to qualify to a subsequent certification.

## INTRODUCCION

Las condiciones actuales de mercado exigen productos y servicios con estándares cada vez más altos de calidad, estándares que cada día que son más difíciles de alcanzar y mantener, este alto nivel competitivo en el mercado y las condiciones cambiantes de la economía requieren que las empresas creen fortalezas en los procesos, métodos, tecnología y personal competente para afrontar este escenario.

En estas condiciones el Sistema de Gestión de Calidad se convierte en un pilar fundamental para la permanencia en el mercado, en el último tiempo los empresarios han notado ésta importancia y han implementado este Sistema dentro de las organizaciones pues consideran al Sistema de Gestión de la Calidad una herramienta efectiva que permite una mejor administración de recursos, evidencia resultados y del mismo modo permite medir la eficacia de las decisiones que se toman respecto a los diferentes procesos dentro de la empresa.

La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, ha tomado conciencia de esta necesidad de cambio, ha decidido encaminarse hacia el mejoramiento continuo de sus procesos internos, con el propósito de elevar el nivel de satisfacción de sus clientes, asegurar la rentabilidad y la continuidad en el tiempo de la Cooperativa, es por esto que ha adoptado las NTC ISO 9001:2008 como guía para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

El presente documento describe la metodología para diseñar, documentar, implementar y evaluar el Sistema Gestión de la Calidad en la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, basado en la NTC ISO 9001:2008 para sus procesos, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico para ofrecer a sus usuarios un producto de la más alta calidad.

## **1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO**

### **1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.1.1. Objetivo General**

Diseñar, documentar e implementar el sistema de gestión de calidad cumpliendo con los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 para La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

El cumplimiento del objetivo general del trabajo de grado comprende:

- Efectuar un diagnóstico general de La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI que permita identificar y valorar el estado actual de la organización en los temas relacionados con el sistema de gestión de calidad.
- Sensibilizar y capacitar al personal involucrado de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI en cada una de las etapas que conllevan a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Realizar la estructura documental de los procesos desarrollados en la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, por medio de la identificación y revisión de la información existente que permita estandarizar los procesos realizados por COTAXI, y así cumplir con lo

exigido por la NTC ISO 9001:2008.

- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI estandarizando procesos.
- Evaluar el sistema de gestión de calidad implementado en la organización, mediante dos auditorías internas de calidad, el diseño de planes de acción destinados a corregir las no conformidades que se puedan presentar en la primera instancia de este proceso, para identificar oportunidades de mejora en sus procesos.
- Elaborar e implementar los planes de mejora resultados de las dos auditorías.

## **1.2. ALCANCE**

Este proyecto incluye las diferentes etapas descritas anteriormente: diagnóstico, diseño, análisis, documentación de los procesos de la empresa, los informes del avance de la implementación, las capacitaciones necesarias en diferentes temas que apoyen el proyecto y la implementación del sistema de gestión de Calidad basado en la NTC ISO 9001:2008, y concluirá con la segunda auditoría interna con sus correspondientes planes de mejora a los que haya lugar en La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La implementación de sistemas de gestión de calidad se ha convertido en una herramienta empresarial por excelencia que permite a las organizaciones mejorar su productividad y competitividad mediante la identificación y análisis de los requerimientos de los clientes, la definición de los procesos necesarios para la realización del producto y/o prestación del servicio y la definición de los mecanismos de seguimiento, medición y control de los mismos con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, bajo los estándares de calidad necesarios.

A partir de esta orientación, la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI ha encaminado sus esfuerzos hacia la mejora continua de todas sus operaciones. En este ámbito la empresa en cabeza de su gerente reconoce, que el sistema de gestión de calidad, ofrece ventajas necesarias para la administración y dirección de la empresa, con lo cual lograra reconocimiento y un mayor nivel de competitividad.

Por esto se decide iniciar con el proceso de un sistema integrado de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2008 con el objeto de garantizar sus procesos y aprovechar las directrices que estas normas brindan para mejorar la productividad y competitividad logrando mantenerse vigente en el sector.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA**

*La empresa Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Trabajadores COTAXI es reconocida mediante personería jurídica, otorgada a través de Resolución No. 1624 del 31 de octubre de 1961 emanada del entonces Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, División de Cooperativas y reconocida por la Superintendencia de Economía Solidaria, inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, según Registro Mercantil No. 05-500370-21 del 4 de febrero de 1997, supervisada y controlada por la Superintendencia de Puertos y Transportes.*

Actualmente su representante legal es el señor HERNAN GÓMEZ SAJONERO y su NIT 890.200.218-6.

### **2.2. OBJETO SOCIAL**

El objeto social de COTAXI, es la prestación de servicio de transporte interdepartamental, taxis urbanos y servicios especiales, en la modalidad de Pasajeros, Encomiendas y Giros.

### **2.3. TAMAÑO DE LA EMPRESA**

COTAXI es una empresa que hasta 2008 contaba con activos de \$4.406.509.396 y una planta de personal de 183 empleados directos distribuidos en 47 cargos, por lo que, cumpliendo con los siguientes criterios de clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño, es considerada una mediana empresa.

- Activos superiores a 5001 y menores a 15000 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.
- Una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

Otros conceptos

Utilidad bruta en ventas 2008: \$1.087.861.228

Ingresos operacionales: \$3.456.202.069

Total Ingresos: \$4.544.063.297

Las actividades de transporte correspondientes a comisiones de pasajes, remesas, domicilios y remesas urbanas, mensajería especializada, planillas y pasajes, tarjetas de operación, seguros de remesas y pasajes, y papelería representan el 91.23% de los ingresos operacionales de la compañía.

#### **2.4. DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS**

COTAXI ofrece los servicios de transporte interdepartamental, remesas, bonos en las oficinas de la Cooperativa a nivel nacional.

El servicio de transporte especial y carga son prestados dentro de la cobertura nacional; los servicios de taxis urbanos son efectuados a nivel del área metropolitana de Bucaramanga:

- **Transporte de Pasajeros:** El transporte de pasajeros es un componente primordial en la actualidad, con la construcción de infraestructura, ampliación y modernización de vías se ha demostrado que el pensamiento de los usuarios del servicio es más exigente en factores de seguridad, confort, agilidad y cumplimiento, con lo que las empresas transportadoras han cambiado a este

mismo ritmo, porque para no desaparecer del sector necesariamente deben buscar alternativas para satisfacer esos requerimientos y evolucionar aportando elementos de competitividad.

Este servicio es ofrecido en la modalidad de transporte interdepartamental, servicios especiales y ocasionales, y taxis urbanos mediante la disposición de un parque automotor que incluye taxis, vans y busetas.

- **Remesas (Mensajería Especializada, Paquetes y Carga):** Se define como "la operación de trasladar productos por un precio denominado flete, desde el lugar de origen, hasta el destino precisado por el cliente".

Dado el peso del envío se considera Sobre, Paquete o Carga de la siguiente forma:

- *Sobre:* peso igual o inferior a 200 gr
  - *Paquete:* encomienda que puede ser trasladada en los vehículos de pasajeros
  - *Carga:* Encomienda que por su peso o volumen amerita ser transportada en un vehículo con capacidad igual o superior a una (1) tonelada.
- 
- **Bonos (Giros):** Esta operación consiste en la transferencia inmediata de dinero entre dos personas a través de un intermediario que posee recursos económicos y sistemas de información que evidencien el traslado de dinero al beneficiario.
  - **Ventas de Gasolina:** Este servicio hace parte de una de las unidades de negocio pertenecientes a la Cooperativa en la Estación de Servicios la Gacela de la ciudad de Bucaramanga.

- **Ventas de Almacén:** Constituye una unidad de negocios que ofrece para la venta productos relacionados con el sector automotriz y además ofrece el servicio de lubricación de vehículos por la compra de productos.

## 2.5. RESEÑA HISTÓRICA

COTAXI – *Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores* es una empresa de carácter corporativo, fundada el 18 de agosto de 1961, obteniendo el reconocimiento de su personería jurídica mediante resolución N° 01624 de octubre de 1961 del Ministerio de Trabajo, teniendo inicialmente como razón social la de Cooperativa de Taxistas Unidos Ltda. COTAXI.

En el año 1964 mediante resolución N° 00637 del día 6 de noviembre, las Superintendencia Nacional de Cooperativas autorizó el cambio de denominación de la cooperativa, la cual a partir de esa fecha pasa a conocerse como Cooperativa Integral de Taxistas Unidos Ltda. COTAXI.

Es en el año 1983 cuando la cooperativa adopta el nombre de *Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores* – COTAXI con la cual es conocida actualmente.

En el año de 1985 se aprueba el aumento de horarios hacia y desde los destinos ya existentes, incrementando COTAXI su parque automotor a cincuenta (50) vehículos de transporte de pasajeros por carretera y cien (100) vehículos para el transporte de pasajeros a nivel urbano.

A partir de 1991 la cooperativa sufre cambios significativos, es precisamente a partir de este año que se inicia la considerada segunda etapa de la historia de COTAXI; se aumentan los horarios y los destinos de los vehículos transportadores de pasajeros a Cúcuta, Barrancabermeja, Aguachica, Ocaña, Cimitarra, Pailitas, Valledupar, El Banco (Magdalena), La Dorada, en donde se establecen sedes o

agencias, siendo de propiedad de la cooperativa las agencias de Aguachica, Ocaña y Cúcuta y creándose posteriormente otras agencias en municipios como Pamplona, San Alberto, San Martín, Pelaya, Curumaní y Codazzi.

Posteriormente en el año 1997 el gobierno nacional autoriza a COTAXI la incorporación de diecinueve (19) busetas nuevas con capacidad para diecinueve (19) pasajeros. En la actualidad la cooperativa cuenta con un excelente parque automotor conformado por cerca de cuatrocientos (400) taxis, sesenta y tres (63) busetas, ciento noventa y siete (197) vehículos para el transporte de carga.

En esta segunda etapa de la historia de COTAXI se recibe por parte del gobierno nacional la asignación de la Licencia de Transportes Especiales y Turísticos, para cuyo desarrollo y puesta en marcha crea la Cooperativa su Departamento de Turismo, en el cual se diligencia y tramita la adquisición de pasajes aéreos tanto nacionales como internacionales, se crea el almacén de repuestos, suministros e insumos y se da inicio a la prestación de servicios de mantenimiento y lubricación de vehículos.

## **2.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **2.6.1. Misión**

Somos un grupo humano dedicado a satisfacer en forma oportuna y segura las necesidades de quienes creen en nuestro propósito de servicio.

### **2.6.2. Visión**

Seremos la organización transportadora sinónimo de excelencia y confianza en el oriente colombiano.

### **2.6.3. Valores Corporativos**

En la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI a fin de brindar un mejor servicio imperan valores corporativos como;

#### **Con el Cliente**

- Ofrecer excelente calidad en los servicios.
- Dar atención a los clientes en sus observaciones de forma oportuna.
- Ser puntuales en las entregas.
- Brindar un trato honesto y eficiente.
- Suministrar información actualizada sobre los Servicios.

#### **Con el Personal**

- Impulsar el desarrollo de todo el personal a través de capacitaciones.
- Brindarle las oportunidades de crecimiento y fomentar la honestidad, armonía, eficiencia y calidad de su desempeño y una comunicación abierta y transparente.

#### **Con la Cooperativa**

- Ser honestos.
- Ser puntuales en los compromisos adquiridos.
- Ser eficientes.
- Mantener relaciones externas sanas.
- Elaborar información actualizada y confiable.

#### **2.6.4. Estructura Organizacional de COTAXI.**

La estructura organizacional de la cooperativa está establecida en el marco del cooperativismo establecida en la ley 79 de 1998. La administración de las Cooperativas está a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Gerente.<sup>3</sup>

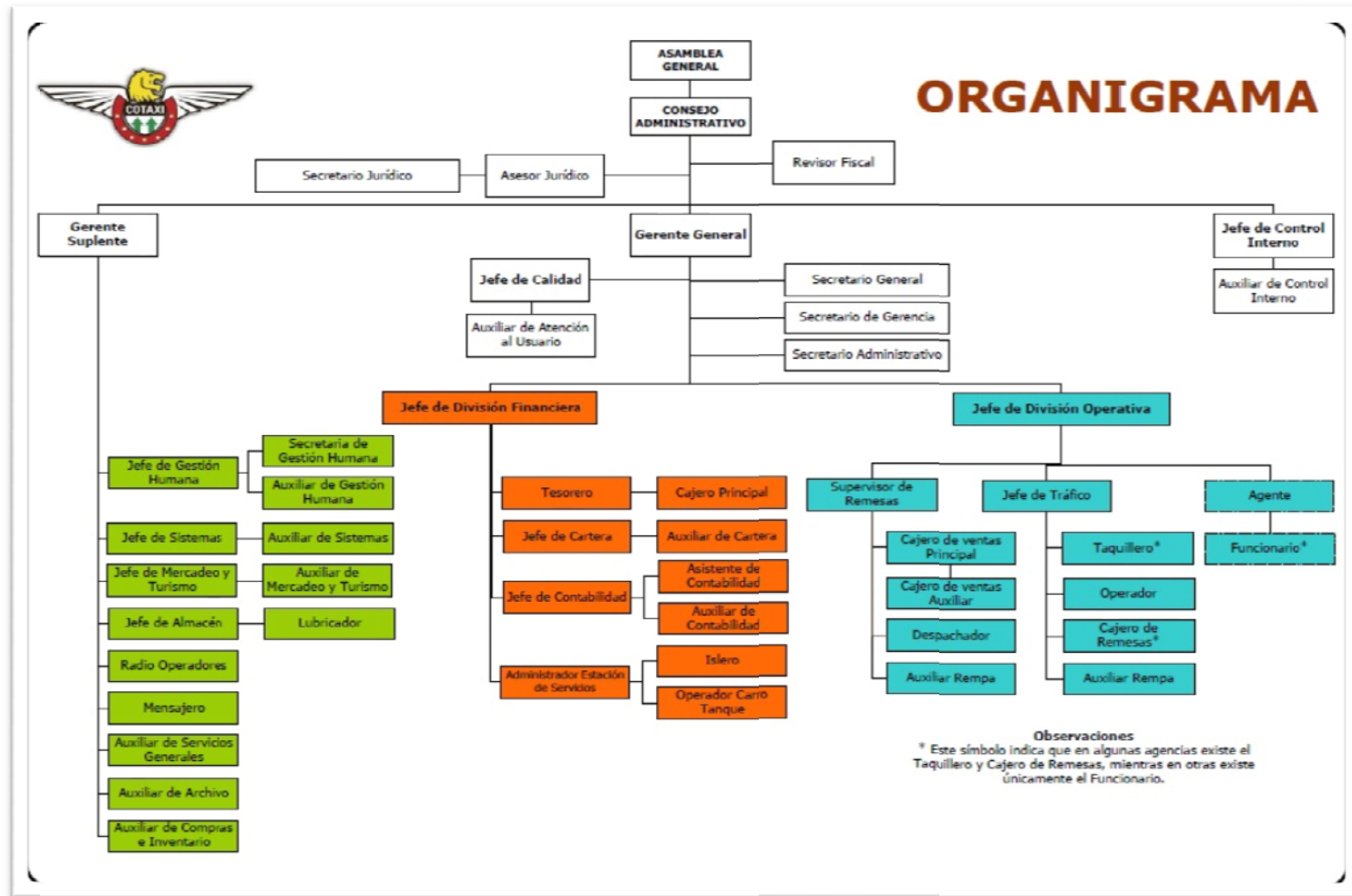
- Asamblea General: “Es el órgano máximo de administración de las Cooperativas y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias”
- Consejo de Administración: “Es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General”.
- Gerente: “Es el representante legal de la Cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración”.

El principal recurso con que cuenta la cooperativa es el Talento Humano debido a que es el pilar fundamental en la prestación del servicio de transporte de pasajeros, encomiendas, giros y transporte especial y ocasional.

---

<sup>3</sup> [http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/7081ley79\\_1998.pdf](http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/7081ley79_1998.pdf)

Figura 1. Organigrama COTAXI.



Fuente. 1. Manual de Calidad COTAXI

## **2.7. PRINCIPALES CLIENTES**

A continuación se presentan los principales clientes con los que cuenta la Cooperativa:

- COLEGIO DE NUESTRA SEÑORA DEL PILAR
- COOTRACOLTA
- OISA
- SANTANDER AL EXTREMO
- INDUSTRIA TANUZI
- COOPERATIVA GESTIÓN
- COOPERATIVA ASISTENCIA
- COOMEDISALUD
- PROFITEX
- LIBERTY SEGUROS
- CARDIOCOOP
- FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR
- DIACORSA
- ESCUELA NORMAL
- MEALS DE COLOMBIA
- NACIONAL DE CHOCOLATES
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
- ACUEDUCTO DE BUCARAMANGA
- BANCO DE LA REPÚBLICA
- CAJASAN
- CANTILLANA
- COLEGIO LUIS CARLOS GALÁN SARMIENTO
- COOSANANDRESITO
- BANCO AGRARIO.

### 3. MARCO TEORICO

#### 3.1. EVOLUCION DE LA CALIDAD

La calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy conocemos por Calidad Total, como sinónimo de sistema de gestión empresarial para conseguir la satisfacción de los clientes, los empleados, los accionistas y de la sociedad, en su sentido más amplio.<sup>4</sup>

En el contexto de las empresas industriales desde comienzos de siglo, y tal vez antes, se entendía la calidad como:

*"El grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado".(1)<sup>5</sup>*

Posteriormente fue evolucionando el concepto de calidad, que la norma UNE 66-001 define como:

*"La adecuación al uso del producto o, más detalladamente, el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas".(2)*

Más recientemente el concepto de calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la empresa y así actualmente se define como:

*"Todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general".(3)*

---

<sup>4</sup> <http://www.proyectos.com/public/resources/re/ca/010309-evolucion%20calidade.pdf>

<sup>5</sup> CNIC. (1996). **Organizaciones y Técnicas de Control de Calidad.**

Podemos observar que esta última definición engloba conceptualmente a la segunda y ésta a su vez a la primera.

En paralelo con esta evolución han ido también progresando los mecanismos mediante los cuales las empresas han gestionado o administrado la calidad.

Así, inicialmente se hablaba de control de calidad, departamento o función responsable de la inspección y ensayo de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones. Estas inspecciones se realizaban en un principio masivamente en el producto acabado y, más tarde, se fueron aplicando durante el proceso de fabricación.<sup>6</sup>

En los años 50, y en consonancia con la definición (2), surgió el término "Quality Assurance" que podemos traducirlo como garantía o aseguramiento de la calidad y que engloba al "conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos".

Posteriormente, y en relación a la definición (3), han surgido varios términos que podríamos traducir, eliminando pequeños matices entre ellos y simplificando como Calidad Total.

*“Un modelo de gestión de Calidad Total es un modelo global de gestión de toda la empresa”.*

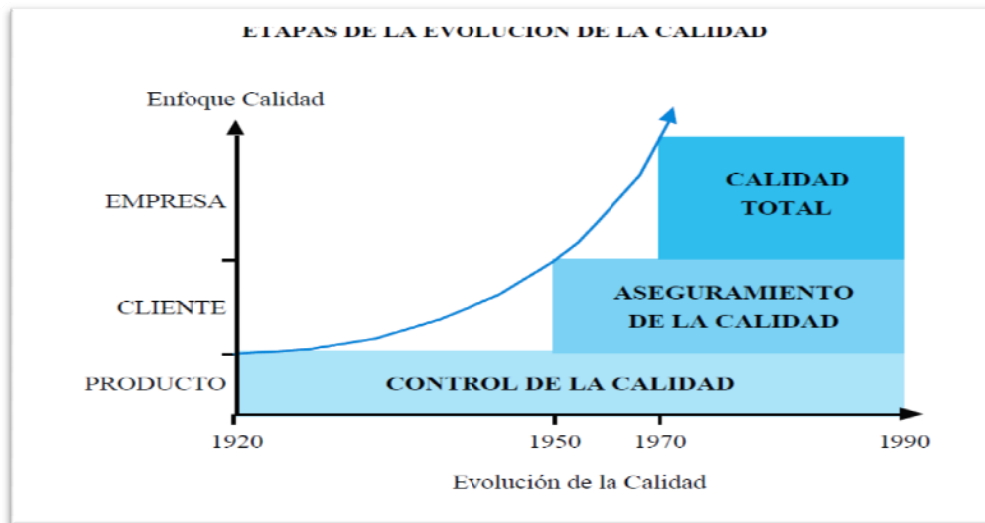
Hoy en día las empresas y sus departamentos pueden estar en cualquiera de las distintas etapas anteriormente citadas.

Estas tres etapas del concepto de la calidad han sido respuestas a la evolución en los últimos años de los sistemas de producción. Estos han evolucionados desde la producción en masa hasta la producción ajustada (*lean production*).

---

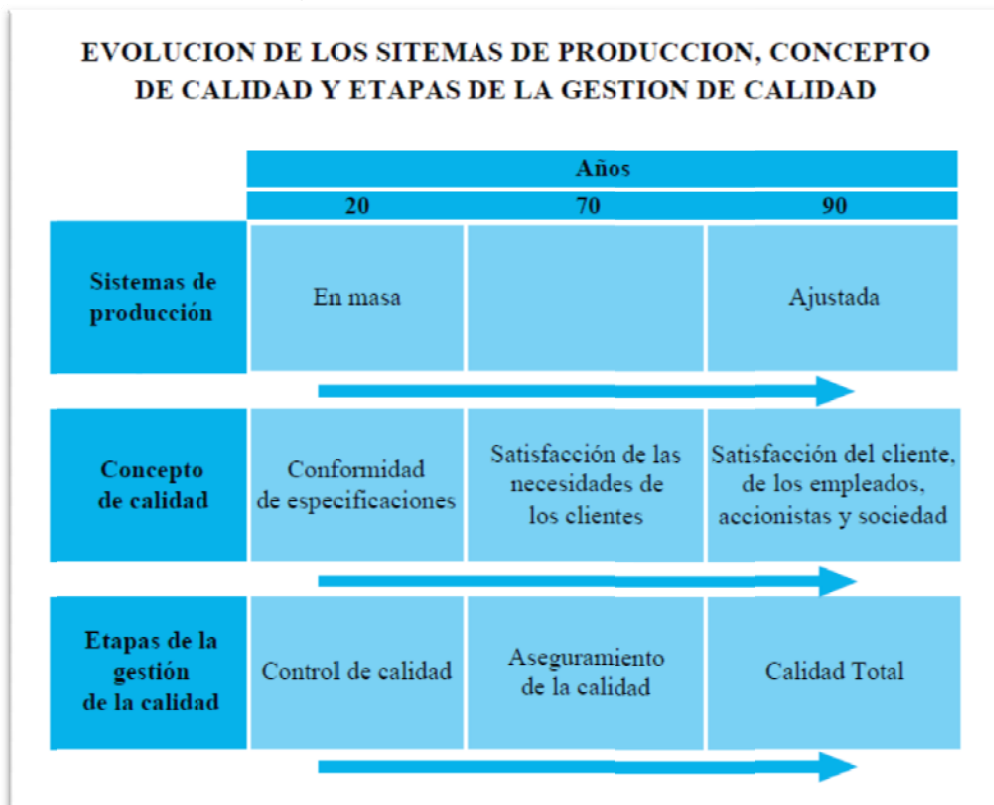
<sup>6</sup> <http://www.proyectos.com/public/resources/re/ca/010309-evolucion%20calidade.pdf>

Figura 2. Etapas de la Calidad.



Fuente. 2. Folleto Calidad Total

Figura 3. Etapas de la Gestión de Calidad.



Fuente. 3. Folleto Calidad Total

### **3.2. CONTROL DE LA CALIDAD**

*“El control de la calidad es el conjunto de técnicas y actividades, de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio”.*<sup>7</sup>

El control de calidad surge a principios del siglo XX, momento en el que el Taylorismo definía una clara división de funciones y separación entre la planificación y la ejecución en la empresa, en consecuencia una diferenciación entre las personas que ejecutan tareas y las que controlan.

El segundo gran hito de este siglo fue "la línea de montaje" desarrollada por Henry Ford. Este sistema requería que las piezas utilizadas en la línea fueran intercambiables y por tanto deberían cumplir unos requisitos mínimos. Introdujo las tolerancias que las piezas deberían cumplir para garantizar su montaje y era necesario el control final de las mismas. Se impuso el concepto de inspección aplicada a todos los productos terminados.

Posteriormente, hacia 1930, se introduce la estadística (planes de muestreo) a la inspección, reduciendo los costes al evitar controlar el 100% de las piezas. Diversos análisis dictaminaron que realizando controles intermedios en el proceso, se evitaba procesar un producto que ya llevaba implícito el defecto por el cual se iba a rechazar al final. Por ello se pasó de la inspección final del producto acabado al control de calidad en las diferentes fases del proceso.

### **3.3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

*“El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad”.*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Terminología ISO 8402

Siguiendo el proceso de simplificación y reducción de costes del control de calidad, los grandes "compradores" se dieron cuenta que para garantizar que sus proveedores les enviaran los productos cumpliendo sus especificaciones, era necesario que organizaran y documentaran todos aquellos aspectos de su empresa que pudieran influir en la calidad del producto que les suministraban. Todo ello debía estar sistematizado y documentado, y por ello empezaron a obligar a sus proveedores a garantizar la calidad.

Al que exista un sistema de calidad documentado (manual de calidad) con procedimientos e instrucciones técnicas, y se revise su cumplimiento a través de auditorías se le ha denominado sistema de aseguramiento de la calidad.

### 3.4. CALIDAD TOTAL

*“La Calidad Total es una sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, etc”.*<sup>9</sup>

A partir de los años 50 y con motivo de una serie de conferencias de Deming y Juran, discípulos de Shewhart, a empresarios japoneses organizadas por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), se desencadena el desarrollo de las principales teorías sobre la Calidad Total de autores japoneses: Ishikawa, Taguchi, Ohno, etc.

Japón había salido mal parado de la Segunda Guerra Mundial y debía recuperarse. No disponía de recursos propios excepto las personas y su materia gris. Este fue el foco de cultivo.

---

<sup>8</sup> ISO 9004: 2000, Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora continua del desempeño

<sup>9</sup> Feigenbaum, A.V (1980). **Control Total de la Calidad**. CECSA, México.

Las limitaciones impuestas a Ohno, directivo de Toyota fueron: rigidez laboral (no podía despedir a nadie), carencia de dinero (ausencia de capital que además era caro, no podía comprar máquinas modernas), limitación de mercado (no podía exportar), etc. Estas limitaciones forzaron a su creatividad a buscar soluciones centrando su actividad en:

- Buscar la colaboración de las personas, ya que no podía prescindir de ellas, formándolos para que trabajaran mejor en la consecución de los objetivos de la empresa. Les hace responsables de ello.
- Enfocar la empresa al cliente. Búsqueda sistemática y exhaustiva de todo lo que no añade valor al cliente (despilfarro). Pone a trabajar a todas las personas, ya formadas y motivadas en eliminarlo.

Los resultados que obtuvo a lo largo de los años han sido espectaculares; lo podemos ver en la competitividad de sus empresas.

Las metodologías y herramientas que inicialmente se aplicaron al entorno de la producción han trascendido a todos los ámbitos de la empresa, dando lugar al modelo de gestión que se conoce como Calidad Total.

Cada uno de estos autores, con su visión particular, enfatiza un aspecto diferente de la calidad, marcando la evolución del concepto. Este hecho se manifiesta en una paulatina redefinición del concepto de calidad en paralelo a las nuevas ideas que tienen lugar en cada etapa y en cada país.

### **3.5. APORTACIONES DESTACABLES DE EXPERTOS**

En este cuadro se resumen brevemente las aportaciones de expertos de la Calidad:

**Tabla 1. Aportaciones de Expertos.**

<b>Autor</b>	<b>Aportación</b>
<b>Walter Shewhart</b>	<b>Ciclo de Shewhart (PDCA):</b> "El proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: Plan-Do-Check-Act".
<b>Edward Deming</b>	<b>Catorce puntos para la dirección:</b> qué se debe contemplar para la dirección de la empresa.
<b>Joseph Juran</b>	<b>Trilogía de Juran:</b> "La planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad son los instrumentos del Directivo en la gestión de la calidad".
<b>Kaoru Ishikawa</b>	<b>Círculos de Calidad:</b> "Grupos de voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo".
<b>Taiichi Ohno</b>	<b>Just in Time:</b> "Sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la calidad precisa y el momento exacto".
<b>Masaaki Imai</b>	<b>Kaizen:</b> "Significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y práctica de los principios de mejora continua en la empresa.".
<b>Genichi Taguchi</b>	<b>Ingeniería de la Calidad:</b> "Métodos para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia".
<b>Kiyoshi Suzaki</b>	<b>Gestión Visual:</b> "Es un sistema donde la información necesaria para la gestión operativa está presente allí donde trabajan las personas".

**Fuente. 4. Folleto de Calidad Total**

### **3.6. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El Sistema de Gestión de la Calidad es el mecanismo que le permite a las empresas administrar y gestionar la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes, consolidándose como herramienta que garantiza un enfoque lógico y racional para la administración de los recursos. El Sistema de Gestión de la Calidad debe garantizar la coherencia y la mejora de las prácticas de trabajo, lo que a su vez debe generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

### **3.7. FAMILIA DE NORMAS ISO 9000**

La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.<sup>10</sup>

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

---

<sup>10</sup> Collin Foxwell, Guía sobre la norma NTC-ISO 9001:2000. Manual para la industria de servicio, 2004.

- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

### **3.8. NORMA ISO 9001:2008**

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

La NTC ISO 9001 (Tercera Edición) fue revisada el 14 de noviembre del año 2008. La Organización Internacional de Normalización ha reconocido que la “ISO 9001:2008 no introduce nuevos requisitos, ISO 9001:2008 sólo introduce aclaraciones con respecto a los requisitos existentes en ISO 9001:2000 basado en ocho años de experiencia de implementación de la norma a nivel mundial, con alrededor de un millón de certificados emitidos en 170 países hasta el día de hoy”. También ha sido modificada para aumentar la compatibilidad con la norma ISO 14001:2004 para facilitar la integración de sistemas de gestión de calidad y sistemas de gestión ambiental.

La Norma Técnica Colombiana ISO 9001 Versión 2008 es la traducción realizada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) de la

versión original elaborada por la ISO (Organización Internacional de Normalización). Esta norma establece los requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad aplicable a toda organización y es la única certificable de la familia de las normas ISO 9000.

### **3.9. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.<sup>11</sup>

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

**1. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. Algunos de los beneficios de aplicar este principio son:

- Para el desarrollo de las políticas y estrategias, hacer entendibles a través de la organización, las necesidades de los clientes y de las partes interesadas.

---

<sup>11</sup>[http://pstg.uni.edu.ni.siconsultores.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=139&Itemid=133](http://pstg.uni.edu.ni.siconsultores.net/index.php?option=com_content&view=article&id=139&Itemid=133)

- Aumento de la captación de clientes a través de una respuesta rápida y oportuna.
- Para fijar objetivos y metas, asegurar que estos estén directamente ligados a las necesidades y expectativas de los clientes.
- En la gestión operativa, mejorar el desempeño de la organización para cumplir las necesidades de los clientes.
- Mejora de la fidelidad de los clientes, lo que conduce a la continuidad del negocio.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.

**2. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Aplicar este principio genera las siguientes acciones:<sup>12</sup>

- Establecer objetivos y metas organizacionales.
- Implementar estrategias para el logro de los objetivos.
- El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización.
- Aumento de la comunicación en todos los niveles de la organización.

**3. Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Las aplicaciones beneficios de este principio son:

---

<sup>12</sup>[http://www.articulo.org/articulo/20950/principios\\_de\\_la\\_gestion\\_de\\_la\\_calidad\\_en\\_la\\_administracion\\_de\\_bibliotecas.html](http://www.articulo.org/articulo/20950/principios_de_la_gestion_de_la_calidad_en_la_administracion_de_bibliotecas.html)

- El personal contribuye efectivamente a la mejora de la política y de las estrategias de la organización.
- Un personal involucrado y comprometido con la organización.
- Promueve la innovación y creatividad para el cumplimiento de los objetivos.
- Un personal valorado en su trabajo y que contribuye a la mejora continúa de la organización.
- El personal es responsable de sus resultados y están obligados a cumplir con las necesidades y expectativas de su labor.
- El personal ejerce liderazgo en su tarea y pone todo de su parte para que la tarea se realice con éxito.

**4. Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Los beneficios de aplicar este principios son los siguientes:

- Definir objetivos y metas para entender la capacidad de los procesos.
- Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.
- Resultados mejores, coherentes y predecibles.
- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.

**5. Enfoque del sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Los beneficios de este principio son:

- La creación de planes integrales y retadores y retadores que enlacen los datos de entrada y los datos funcionales del proceso.
- Integración de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.

- La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

**6. Mejora Continua:** La mejora continua para el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

El mejoramiento continuo es la aplicación de las estrategias para aumentar permanentemente la capacidad de cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes. Beneficios de este principio:

- Creación y logro de negocios más competitivos a través de la de la integración de la mejora continúa con la planeación y estrategia del negocio.
- Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
- Incrementar la ventaja competitiva a través de las actividades organizadas.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

**7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- Para el desarrollo de la política y estrategias, basadas en datos e información relevante, son más realista y más probables de lograr.
- Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones a través de la referencia a registros objetivos.
- La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.

**8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Beneficios de la implementación de este principio:

- La creación de ventajas competitivas mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con los proveedores.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o las necesidades y expectativas de los clientes.
- Aseguramiento de suministros de manera confiable, a tiempo y sin defectos.
- Desarrollo e incremento de las capacidades de los proveedores, a través del entrenamiento y esfuerzos conjuntos de mejora.

### **3.10. CICLO PHVA**

El ciclo PHVA (Planear- Hacer-Verificar-Actuar) fue desarrollado en la década de 1920 por Walter Stewart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming. Por esta razón es conocido frecuentemente como “Ciclo Deming”. El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo.<sup>13</sup>

Está íntimamente asociado con la implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo consecutivamente:

---

<sup>13</sup>[http://www.unal.edu.co/simege/simege/documentos2008/CicloPHVAMeci%20-Calidad\\_13feb08.pdf](http://www.unal.edu.co/simege/simege/documentos2008/CicloPHVAMeci%20-Calidad_13feb08.pdf)

- **PLANEAR:** se identifica la situación y se observan las características del problema, para elaborar planes de acción que bloqueen las causas y solucionar los problemas.
- **HACER:** en esta etapa se refiere a la implementación del plan de acción.
- **VERIFICAR:** se verifican los resultados obtenidos como resultado de la implementación del plan de acción.
- **ACTUAR:** se generan acciones para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

### 3.11. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SGC.

Los principales beneficios de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad radican en:

- Productos o servicios competitivos.
- Ser una empresa eficaz y productiva.
- Poseer un sistema que permita detectar los requisitos de los clientes y asegurar por consiguiente el cumplimiento de sus expectativas.
- Reducción de costos.
- Aumento de la productividad al hacer las cosas bien a la primera.
- Mejora la imagen y posicionamiento en el mercado.

#### *Beneficios Internos:*

- Aumento de la motivación y participación del personal.
- Cambio cultural positivo.
- Equipos de trabajo consolidados.

- Eficacia en las labores diarias.
- Mayor conciencia sobre calidad.
- Desarrollo de la creatividad
- Aumento de la creatividad.
- Aumento de la productividad.
- Personal entrenado y/o capacitado.
- Mayor capacidad de análisis

*Beneficios externos:*

- Mejoramiento de la Satisfacción del cliente.
- Optima calidad percibida de clientes y la competencia.
- Mejores relaciones y métodos de trabajo con clientes y proveedores.
- Disminución de quejas o reclamos de los clientes y usuarios.

### **3.12. METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

El proyecto a desarrollar posee las siguientes instancias con sus respectivas actividades:

### **3.13. PLANEAR**

#### **3.13.1. Diagnostico Inicial**

En esta primera parte del proyecto se analizaran cada uno de los procesos de la organización y se compararán con las pautas dadas por la NTC ISO 9001:2008, esto permitirá tener una visión general del sistema de gestión en La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI. Para esta etapa es necesaria la presencia de todos los realizadores del proyecto, donde se determinará en plan

de trabajo que se realizará dentro de la empresa en búsqueda de desarrollar un sistema de gestión de calidad.

### **3.14. HACER**

#### **3.14.1. Sensibilización, Capacitación y Formación**

El objetivo de esta etapa es que todos los integrantes de la organización y en especial los responsables del Sistema de Gestión de la Calidad, tengan conocimiento de la aplicabilidad del sistema dentro de la empresa, el conocimiento de la NTC ISO 9001:2008 que es fundamental y lo que significa para la empresa este proyecto durante todo el proceso de certificación.

Las actividades que se desarrollarán son:

- Sensibilización de todos los integrantes de la empresa y los encargados de los Sistemas de Gestión de Calidad sobre la importancia de tener un programa de gestión de calidad.
- Diseño y desarrollo del programa de Capacitación en la NTC ISO 9001:2008 a todos los funcionarios de la empresa, de esta forma las personas de la organización obtienen la información necesaria que ayuda a profundizar el nivel de conocimiento sobre la norma ISO 9001 y por tanto del Sistema de Gestión de Calidad con el que se contará en la organización.

### **3.14.2. Planificación General del Proyecto**

En esta parte de proyecto se constituye la política y los objetivos de la calidad, a su vez se determinará la metodología que se utilizará para seguir el sistema de gestión de la calidad como también las actividades a realizar en cada una de las etapas siguientes.

Las actividades para la definición de los objetivos y política de la calidad son las siguientes:

- Se asignarán responsabilidades a cada uno de los directivos de la organización
- Se conformarán grupos de trabajo o de apoyo con el fin de que se compartan responsabilidades así como información y se garantice un mejor resultado.
- Diseño de la matriz DOFA para *La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI*
- Identificación de las necesidades del cliente y de la organización en lo referente a la Calidad.
- Despliegue (meta, Indicador de Gestión, frecuencia, registro, estrategias y/o actividades, responsables, tiempo).

### **3.14.3. Identificación de Procesos**

Se identificarán los procesos actuales que se desarrollan dentro de la empresa y en base a los requisitos manejados por la NTC ISO 9001:2008, se analizará la forma de llevar a cabo su adaptación de acuerdo con el alcance establecido en la norma.

#### **3.14.4. Documentación de Procesos**

En esta etapa del proyecto se hará un análisis y documentación de los procesos que intervienen directamente en las actividades de la empresa, así como la generación de procedimientos instructivos, guías, formatos, perfiles de cargo y manual de calidad.

La organización deberá escoger un representante de ésta para todos sus procesos, tal como lo exige la norma, esta persona tendrá autoridad suficiente por la cual será identificado dentro de la empresa, así como responsabilidades propias de dicho nombramiento por parte de la dirección.

Para determinar el progreso del proyecto y realizar los ajustes necesarios que se lleguen a necesitar, se establecerá un cronograma de reuniones con el comité de calidad de la empresa.

A fin de elaborar las auditorías internas se debe establecer un plan de auditorías con un proceso documentado donde se definan responsables y el cronograma respectivo.

#### **3.14.5. Implementación y Seguimiento**

Una vez documentado un proceso este es implementado dentro de la organización, esto con el fin de generar un registro, de manera paralela a las diferentes etapas del proyecto, se revisaran continuamente los resultados obtenidos en la empresa con los objetivos planteados dentro de cada etapa.

Realización de dos Auditorías internas y de revisión por la dirección para verificación de la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad

Para revisar lo hecho en el sistema de gestión de la calidad se hacen necesarias auditorías internas, las cuales serán realizadas por alguien calificado perteneciente a la empresa, los resultados de dichas auditorías serán evaluados por la dirección para establecer el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la calidad. Dichas auditorías deberán estar contempladas en el cronograma, así como los detalles de las mismas como son el área a auditar, el alcance de la auditoría, su metodología y frecuencia.

### **3.15. VERIFICAR**

#### **3.15.1. Evaluación**

En esta etapa se evalúa el sistema mediante la realización de dos auditorías internas, verificando el cumplimiento de los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008. Esta verificación pone en evidencia las falencias y/o fortalezas de los procesos, permitiendo plantear las acciones pertinentes para mejorar y tener un sistema eficiente.

### **3.16. ACTUAR**

#### **3.16.1. Acciones de Mejoramiento**

De acuerdo al resultado obtenido en las auditorías, se proponen acciones de mejora, las cuales con su implementación se contribuye al mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad en la cooperativa.

## **4. DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA.**

### **4.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Para elaborar el diagnóstico organizacional de La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, se realizara una matriz DOFA. Por ser una herramienta que además de ser muy útil para conocer la situación actual de la cooperativa respecto a los factores internos y externos también es de fácil aplicación y permite diseñar estrategias.

#### **4.1.1. Análisis DOFA:**

Para la elaboración del diagnostico de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, se realizó una matriz DOFA, por ser la herramienta indicada para conocer la situación de la empresa en relación a sus competidores, conocer factores internos, es de fácil aplicación a las organizaciones y brinda una un análisis de los factores internos y externos a la Cooperativa.

De acuerdo con el análisis hecho en la matriz DOFA se determinó:

Desarrollar un plan de mercadeo definiendo como pilar fundamental la fidelidad de los clientes, para esto se debe dar un valor agregado por parte de la Cooperativa en relación a la competencia.

**Tabla 2. Matriz DOFA de COTAXI.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentran en un proceso de sensibilización hacia la mejora continua.</li> <li>- Experiencia de 48 años en el sector.</li> <li>- Unidades de negocio rentables. Almacén y estación de servicios.</li> <li>- Diversificación de destinos - Cobertura nacional.</li> <li>- Fidelidad de muchos clientes.</li> <li>- Horario extendido para prestar los servicios: 7:00 am – 8:00 pm.</li> <li>- Asesoramiento eficaz hacia los clientes.</li> <li>- Ofrecen servicios de transporte de pasajeros en vehículos RAN, Especiales y Taxis COLIBRÍ</li> <li>- Ofrecen servicio de encomiendas, carga y bonos.</li> <li>- Software logístico y contable eficiente.</li> <li>- Brindan servicio de crédito en las empresas a través de la modalidad de vales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco liderazgo entre los competidores.</li> <li>- No se mantiene un programa de capacitación enfocado a la cultura organizacional.</li> <li>- Bajo enfoque en el mercadeo y fuerza de ventas.</li> <li>- No cuentan con un medio virtual que les permita darse a conocer.</li> <li>- Poca frecuencia de horarios a los destinos nacionales.</li> <li>- No cuentan con seguimiento satelital.</li> <li>- Poco seguimiento a los agencias.</li> <li>- El mantenimiento físico de la oficina no es agradable para muchos clientes.</li> <li>- Baja asignación de salarios a los funcionarios de dirección.</li> <li>- Alta rotación de personal.</li> <li>- Incumplimiento de funciones.</li> <li>- Falta de cargos.</li> <li>- Las decisiones son tomadas por los comités.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación en tecnologías de información.</li> <li>- Certificación en Sistemas de Gestión.</li> <li>- Estudiantes de últimos semestres que desean adquirir experiencia por medio de aportes a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes del mercado poseen certificado de Calidad ISO e IQNET.</li> <li>- El líder del sector (COPETTRAN) cuenta con Certificación BASC.</li> <li>- Los líderes del mercado ofrece mayor frecuencia horaria en servicios de pasajes y encomiendas.</li> </ul>

Fuente. Autores del Proyecto.

## **4.2. DIAGNOSTICO DE CALIDAD**

### **4.2.1. Metodología del Diagnostico.**

Una vez que la organización ha decidido implantar un sistema de gestión de la calidad (SGC) o mejorar uno ya existente, debe analizar en qué medida su funcionamiento cotidiano se ajusta a los requisitos de la norma, para conocer la distancia que hay entre la gestión actual de la organización y el modelo de gestión propuesto por ISO 9001:2008.

Es un paso importante antes de adentrarse en el desarrollo e implantación del SGC. Mediante la realización del diagnóstico previo, la organización llega a comprender el conjunto actual de actividades y de herramientas con las que afronta cada día su labor y los problemas asociados.

También le permite conocer los puntos fuertes y débiles respecto a los requisitos de la norma.

Además, la realización de un diagnóstico previo y la elaboración de un posterior informe permiten conocer el punto de partida de la implantación del sistema y servir como referencia del esfuerzo y dedicación que serán precisos. Por ello, es importante que la puntuación de las respuestas refleje de forma realista la situación de la organización en relación con los principios de la gestión de la calidad y los requisitos de la norma ISO 9001.

Las cuestiones deben ser puntuadas, en función de la situación de la organización, del siguiente modo:

- 2 si el cumplimiento del requisito es razonablemente completo,
- 1 si el cumplimiento es parcial,
- 0 si el cumplimiento es totalmente nulo.

#### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD > 4.1. Requisitos generales

*La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad (SGC) y mejorar continuamente su eficacia. En relación con los procesos, la organización debe:*

**Tabla 3. Diagnostico respecto a los procesos.**

<b>Respecto a los procesos que se dan en la organización:</b>	<b>(2/1/0)</b>
1. ¿Se ha identificado los procesos necesarios para el SGC y determinado su secuencia e interacción?	0
2. ¿Se ha determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar que todo sale bien?	1
3. ¿Se dispone de los recursos suficientes tanto materiales, como humanos y de información?	1
4. ¿Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos?	0
5. ¿Se llevan a cabo acciones para alcanzar los objetivos establecidos y mejorar continuamente?	1

Fuente. Autores del Proyecto.

#### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD > 4.2 Requisitos de la documentación > 4.2.1. Documentación del SGC

**Tabla 4. Diagnostico respecto a la documentación.**

<b>Respecto a la documentación del SGC:</b>	<b>(2/1/0)</b>
6. ¿Está definida, documentada y aprobada por Dirección la política de calidad de la organización?	0
7. ¿Se han definido objetivos de la calidad?	0
8. Los objetivos anteriores, ¿son acordes con la política de la calidad?	0
9. ¿Se ha dado a conocer a todo el personal la política y objetivos de la calidad?	0
10. ¿Está establecida la revisión de los objetivos y de la política de la calidad?	0
11. ¿Existe un Manual de la calidad?	0
12. ¿Existe una colección de procedimientos que cubra las actividades del SGC?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

**4. Sistema de gestión de la calidad > 4.2 Requisitos de la documentación >  
4.2.2. Manual de la calidad**

**Tabla 5. Diagnostico respecto al manual de calidad.**

<b>Respecto al Manual de Calidad.</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>13.</b> ¿Describe el alcance del SGC y sus exclusiones?	0
<b>14.</b> ¿Se ajusta a las directrices principales de ISO 9001 en cuanto a responsabilidades de la Dirección, gestión de los recursos, prestación del servicio y la medición, análisis y mejora continua de los servicios prestados?	0
<b>15.</b> ¿Describe los procesos que se dan en la organización y la interacción entre ellos?	0
<b>16.</b> ¿Hace referencia a los procedimientos que se aplican en la organización?	0
<b>17.</b> ¿Cree que el Manual es suficientemente comprensible para todo el personal de la organización y da una idea clara de la misma, de su actividad y del sistema de gestión de la calidad de la organización?	0
<b>18.</b> ¿Se incluye la lectura del Manual en el proceso de formación del personal?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

**4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD > 4.2 Requisitos de la documentación > 4.2.3. Control de los documentos**

*Los documentos requeridos por el SGC deben controlarse. La organización debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles de los documentos del SGC.*

**Tabla 6. Diagnostico respecto al control de documentos.**

<b>Respecto al control de documentos:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>19.</b> ¿Se han identificado los responsables de aprobar, revisar y actualizar la documentación del SGC?	0
<b>20.</b> ¿Quedan claros los cambios ocurridos en los documentos y su estado de edición o revisión?	0
<b>21.</b> ¿Se ha distribuido la documentación al personal encargado de su aplicación? ¿Existe un listado?	0
<b>22.</b> ¿Se controla la documentación de origen externo (circulares, asociaciones, administración, etc.)?	0
<b>23.</b> ¿Se conserva una copia de los distintos documentos del SGC legible y fácilmente identificable?	0
<b>24.</b> ¿Existe una metodología para prevenir el uso de documentación obsoleta?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

#### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD > 4.2 Requisitos de la documentación > 4.2.4. Control de los registros

*Los registros se consideran un tipo especial de documento y deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad de las actividades realizadas o resultados obtenidos con los requisitos así como de la operación eficaz del SGC.*

Tabla 7. Diagnostico respecto al control de registros.

Respecto al control de registros:	(2/1/0)
25. ¿Se han identificado cuáles son los registros del SGC de la organización?	1
26. ¿Se identifican, almacenan y protegen los registros importantes?	2
27. ¿Se ha identificado el tiempo de retención y su disposición final?	1
28. ¿Se dispone de un procedimiento documentado para el control de dichos registros?	1
29. ¿Se realizan copias de seguridad de los datos informáticos?	2
30. ¿Se ha instalado un antivirus en el sistema informático?	2

Fuente. Autores del Proyecto.

#### 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.1. Compromiso de la Dirección

*La Dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como con la mejora continua de su eficacia.*

Tabla 8. Diagnostico respecto al compromiso de la dirección.

Respecto al compromiso de la dirección:	(2/1/0)
31. ¿Se ha informado a los empleados y colaboradores de su papel dentro del SGC?	0
32. ¿Se le ha informado a cada empleado/colaborador de los efectos de la implantación del SGC en su puesto de trabajo?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

#### 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.2. Enfoque al cliente

*La Dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente han sido entendidos y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.*

**Tabla 9. Diagnostico respecto al enfoque al cliente.**

<b>Respecto al enfoque al cliente:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>33.</b> ¿Se ha hecho un análisis de los clientes de la organización y se han agrupado en diferentes categorías?	1
<b>34.</b> ¿Se han definido las necesidades y expectativas generales de los clientes?	2
<b>35.</b> ¿Se ha realizado una especificación del servicio acorde con las necesidades y expectativas de los clientes?	2

Fuente. Autores del Proyecto.

## **5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.3. Política de la calidad**

*La Dirección debe asegurarse de que la política de la calidad*

**Tabla 10. Diagnostico respecto a la política de calidad.**

<b>Respecto a la Política de Calidad:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>36.</b> ¿Existe una política de la calidad, recogida en algún documento y aprobada por la Dirección?	0
<b>37.</b> ¿Se ha distribuido y explicado al personal la política de la calidad?	0
<b>38.</b> De su lectura, ¿pueden extraerse o derivarse fácilmente objetivos de calidad?	0
<b>39.</b> ¿Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejora de eficacia del sistema de la calidad?	0
<b>40.</b> ¿Se ha previsto su revisión?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## **5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.4. Planificación > 5.4.1. Objetivos de la calidad**

**Tabla 11. Diagnostico respecto a los objetivos de calidad.**

<b>Respecto a los Objetivos de Calidad:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>41.</b> ¿Están definidos los objetivos de la calidad?	0
<b>42.</b> ¿Están cuantificados dichos objetivos y, por tanto, son medibles?	0
<b>43.</b> ¿Son representativos de las características del servicio?	0
<b>44.</b> Las metas fijadas para dichos objetivos ¿son "a priori" alcanzables?	0
<b>45.</b> ¿Se han comunicado a los empleados y colaboradores dichos objetivos?	0
<b>46.</b> ¿Se les ha explicado cómo alcanzar dichos objetivos?	0
<b>47.</b> ¿Se realiza una revisión periódica de dichos objetivos?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

**5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.4. Planificación > 5.4.2. Planificación del SGC**

**Tabla 12. Diagnostico respecto a la planificación del SGC.**

<b>Respecto a la planificación del SGC:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>48.</b> Los objetivos de calidad, ¿son coherentes con la política de calidad?	0
<b>49.</b> ¿Se identifican, planifican y documentan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

**5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación > 5.5.1. Responsabilidad y autoridad**

*La Dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.*

**Tabla 13. Diagnostico respecto a la responsabilidad y autoridad.**

<b>Respecto a la responsabilidad y autoridad:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>50.</b> ¿Existe un organigrama actualizado de la organización?	2
<b>51.</b> ¿Están definidas por escrito las funciones y responsabilidades del personal?	2
<b>52.</b> ¿Están claras las relaciones entre todo el personal (dependencias, canales de información y ayuda)?	1
<b>53.</b> ¿Todo el personal conoce sus funciones y responsabilidades?	1

Fuente. Autores del Proyecto.

**5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación > 5.5.2. Representante de la Dirección**

*La Dirección debe designar un miembro de la Dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad.*

**Tabla 14. Diagnostico respecto al representante de la dirección.**

<b>Respecto al Representante de la Dirección:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>54.</b> ¿Existe la figura del representante de la Dirección en materia de calidad?	0

55. ¿Posee la autoridad suficiente dentro de la organización?	0
56. ¿Se ha informado al personal de la existencia de dicha función y de sus responsabilidades?	0
57. ¿Abarca tanto la gestión interna del SGC como las relaciones externas en materia de calidad?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación > 5.5.3. Comunicación interna

*La Dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC.*

Tabla 15. Diagnostico respecto a la comunicación interna.

<b>Respecto a la Comunicación Interna:</b>	<b>(2/1/0)</b>
58. ¿Dispone la organización de medios de comunicación internos (tablón de anuncios, reuniones, etc.)?	2
59. Dichos medios, ¿se utilizan para comunicar información relativa a la calidad y al SGC?	0
60. ¿Son efectivos? Es decir, ¿el personal conoce los niveles de calidad proporcionados por la organización (información relativa a reclamaciones, satisfacción de clientes, etc.)?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.6. Revisión por la Dirección > 5.6.1. Generalidades

*La Dirección debe, a intervalos planificados, revisar el SGC de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGC, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.*

Tabla 16. Diagnostico respecto a las generalidades

Respecto a las generalidades:	(2/1/0)
61. ¿Está establecida la revisión del SGC?	0
62. ¿Se ha fijado una periodicidad para estas revisiones?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.6. Revisión por la Dirección > 5.6.2. Información para la revisión

*La información de entrada para la revisión por la Dirección.*

Tabla 17. Diagnostico respecto a la información para los revisión.

Respecto a la información para la revisión:	(2/1/0)
63. En el caso de que se realicen revisiones del sistema, ¿se tiene en cuenta la información apropiada?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.6. Revisión por la Dirección > 5.6.3. Resultados de la revisión

*Deben mantenerse los registros de las revisiones por la Dirección.*

Tabla 18. Diagnostico respecto a los resultados de la revisión.

Respecto a los resultados de la revisión:	(2/1/0)
64. Como resultado de la revisión, ¿se han extraído conclusiones y tomado acciones de mejora relativas, por ejemplo, al SGC, los procesos de la organización, recursos, etc.?	0
65. Los resultados de la revisión del sistema, ¿se han plasmado en un documento suficientemente extenso, incluidas las acciones de mejora?	0
66. ¿Se ha distribuido este documento, como mínimo, entre los responsables de departamento?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## 6. GESTIÓN DE RECURSOS > 6.1. Provisión de recursos

*La organización debe determinar y proporcionar los recursos.*

**Tabla 19. Diagnostico respecto a la provisión de recursos.**

<b>Respecto a la provisión de recursos:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>67.</b> ¿Dispone la organización, en general, de los medios adecuados (máquinas, instalaciones, documentos, etc.) para realizar y controlar su actividad?	2
<b>68.</b> ¿Posee la organización un plan de inversiones o de adquisición de medios acorde con sus objetivos?	1

Fuente. Autores del Proyecto.

## **6. GESTIÓN DE RECURSOS > 6.2. Recursos humanos > 6.2.1. Generalidades**

*El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto/servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.*

**Tabla 20. Diagnostico respecto a los recursos humanos.**

<b>Respecto a los Recursos Humanos:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>69.</b> ¿Existe una política de recursos humanos en la organización?	1
<b>70.</b> ¿Poseen los empleados la cualificación óptima para el desempeño de sus funciones?	1

Fuente. Autores del Proyecto.

## **6. GESTIÓN DE RECURSOS > 6.2. Recursos humanos > 6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación.**

**Tabla 21. Diagnostico respecto a la competencia.**

<b>Respecto a la competencia, toma de conciencia y formación:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>71.</b> ¿Se ha valorado la competencia del personal y dejado constancia de ello por escrito?	2
<b>72.</b> ¿Se utilizan las descripciones de puesto de trabajo para detectar las necesidades de formación?	2
<b>73.</b> ¿Se realiza una formación inicial, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo?	2
<b>74.</b> ¿Existe un plan de formación global, o bien a escala individual, que satisfaga las necesidades de formación continua del personal?	2
<b>75.</b> ¿Se evalúa la eficacia de la formación recibida por el personal?	1
<b>76.</b> ¿Se ha informado al personal de su papel en el logro de la calidad y de la importancia de su trabajo en dicho fin?	0

77. ¿Se guardan registros de todas las actividades anteriores relativas a la formación?	2
---	---

Fuente. Autores del Proyecto.

## 6. GESTIÓN DE RECURSOS > 6.3. Infraestructura

*La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio.*

Tabla 22. Diagnostico respecto a la infraestructura.

Respecto a la infraestructura:	(2/1/0)
78. ¿Posee la organización un plan de inversiones anual o bianual en el que se incluyan, entre otros, la renovación de vehículos, la remodelación o ampliación de instalaciones (tanto oficinas como almacenes), la sustitución total o parcial del sistema informático y de sus programas, la sustitución total o parcial del sistema de telefonía?	2
79. ¿Se realiza el mantenimiento adecuado de la infraestructura, bien con medios propios o contratados?	2

Fuente. Autores del Proyecto.

## 6. GESTIÓN DE RECURSOS > 6.4. Ambiente de trabajo

*La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio.*

Tabla 23. Diagnostico respecto al ambiente de trabajo.

Respecto al Ambiente de Trabajo:	(2/1/0)
80. ¿Dispone la organización de un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad?	2
81. Los puestos de trabajo, ¿son apropiados y ergonómicos?	2
82. ¿Se dispone de las suficientes instalaciones para el personal (lavabos, comedores, vestuarios, etc.) y están acondicionadas del modo adecuado?	2
83. Las condiciones de higiene, limpieza general y contaminación, ¿son adecuadas para el desarrollo de la actividad?	2
84. ¿Impera la cordialidad y compañerismo en las relaciones entre empleados?	1
85. ¿Se realizan actividades lúdicas extralaborales?	2
86. Las metodologías de trabajo, ¿son suficientemente creativas y participativas?	1

Fuente. Autores del Proyecto.

## 7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.1. Planificación de la prestación del servicio

*La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la prestación del servicio. Esta planificación debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del SGC y, cuando sea apropiado, la organización debe concretar:*

- a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio;*
- b) la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el servicio;*
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el servicio así como los criterios para la aceptación del mismo;*
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de prestación y el servicio resultante cumplen los requisitos.*

*El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.*

**Tabla 24. Diagnostico respecto a la planificación de la prestación del servicio.**

<b>Respecto a la Planificación de la Prestación de Servicio:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>87.</b> ¿Se han definido los procesos y recursos que entrarán en juego a la hora de prestar los servicios?	2
<b>88.</b> ¿Se han previsto y se llevan a cabo los controles necesarios para asegurar que el servicio se presta según lo planeado?	1
<b>89.</b> Los controles realizados sobre el servicio, ¿tienen en cuenta la especificación de éste, como criterio de aceptación y, por tanto, de declaración de servicio conforme o no conforme?	0
<b>90.</b> ¿Se dispone de objetivos de calidad?	0
<b>91.</b> Al margen de la definición de objetivos de calidad, ¿se dispone de otros indicadores que evidencien el buen o mal funcionamiento del servicio?	0
<b>92.</b> ¿Se dispone de registros suficientes para probar, en su caso, que el servicio se ha prestado correctamente?	2

**Fuente. Autores del Proyecto.**

**7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.2. Procesos relacionados con el cliente > 7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio**

**Tabla 25. Diagnostico respecto a la determinación de los requisitos del cliente.**

<b>Respecto a la Determinación de los Requisitos Relacionados con el Servicio:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>93.</b> ¿Se dispone de una especificación para el servicio o los servicios que ofrece la organización?	2
<b>94.</b> ¿Se han tenido en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias que afectan a la actividad a la hora de describir la especificación del servicio?	1
<b>95.</b> ¿Se ha considerado la incorporación de requisitos adicionales por parte de la organización?	1

Fuente. Autores del Proyecto.

**7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.2. Procesos relacionados con el cliente > 7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el servicio**

*Antes de comprometerse a proporcionar un servicio al cliente la organización debe revisar los requisitos relacionados con el servicio y debe asegurarse.*

**Tabla 26. Diagnostico respecto a la revisión de los requisitos del cliente.**

<b>Respecto a la Revisión de los Requisitos Relacionados con el Servicio:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>96.</b> ¿Se ha establecido la oferta escrita como método principal de comunicación de las características del servicio a prestar y del precio asociado?	1
<b>97.</b> ¿Existen responsables para la gestión (emisión, revisión y aprobación) de las ofertas y contratos?	2
<b>98.</b> ¿Está normalizado el contenido y formato de las ofertas realizadas?	1
<b>99.</b> ¿Se han definido las vías por las que puede entrar un pedido para cualquier tipo de servicio?	2
<b>100.</b> ¿Se ha definido quién es el responsable/s de revisar el pedido y proceder a su confirmación?	2
<b>101.</b> En la fase de oferta, o con un pedido en la mano, ¿se analiza la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos del cliente?	2
<b>102.</b> ¿Reflejan los cambios habidos sobre la oferta o el pedido las mismas personas que gestionaron la oferta o pedido inicial?	1
<b>103.</b> ¿Se registran todos los acuerdos comerciales con clientes?, Es decir, ¿se puede encontrar la oferta o pedido de los servicios realizados?	2

Fuente. Autores del Proyecto.

**7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.2. Procesos relacionados con el cliente > 7.2.3. Comunicación con el cliente.**

**Tabla 27. Diagnostico a la comunicación con el cliente.**

<b>Respecto a la Comunicación con el Cliente:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>104.</b> ¿Se ha definido quién es el responsable/s de contactar con el cliente según la información que solicite?	2
<b>105.</b> ¿Se dispone de medios suficiente para atender la información que piden por los clientes?	1
<b>106.</b> ¿Se tiene claro de lo que se puede informar al cliente y de lo que no?	2
<b>107.</b> Las comunicaciones relevantes con el cliente, ¿se utilizan para mejorar la calidad del servicio?	2

Fuente. Autores del Proyecto.

**7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.3. Diseño y desarrollo**

Este requisito de la norma ISO 9001:2008, en general, no tiene incidencia en las organizaciones de transporte de mercancías, puesto que no realizan diseño, sino planificación de sus servicios.

**7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.4. Compras > 7.4.1. Proceso de compras**

*La organización debe asegurarse de que el producto/servicio adquirido cumple los requisitos de compra especificados. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos/servicios de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.*

**Tabla 28. Diagnostico respecto al proceso de compras**

<b>Respecto al Proceso de Compras:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>108.</b> ¿Existe un circuito claro para la prestación de compras, tanto de materiales como de servicios?	1

<b>109.</b> ¿Está organizada la gestión de las compras (departamentos, responsables, autorizaciones, etc.)?	1
<b>110.</b> ¿Existe un registro que relacione a los proveedores con los materiales o los servicios comprados frecuentemente ('listado de proveedores')?	1
<b>111.</b> ¿Existe un responsable para la evaluación de proveedores/subcontratistas?	2
<b>112.</b> ¿Están definidos el modo y criterios para aprobar y, posteriormente, evaluar regularmente a los proveedores?	1
<b>113.</b> ¿Se mantienen reuniones con los proveedores para comentar su nivel de servicio?	0
<b>114.</b> ¿Existen registros que demuestren la evaluación de proveedores?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## 7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.4. Compras > 7.4.2. Información de las compras

*La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.*

Tabla 29. Diagnostico respecto a la información de las compras.

<b>Respecto a la Información de las Compras:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>115.</b> ¿Se realizan las compras de materiales o servicios por fax?	2
<b>116.</b> Las peticiones de compra, ¿se revisan y aprueban, antes de su envío, por algún responsable?	2
<b>117.</b> Los documentos de compra, ¿contienen la información suficiente y precisa para asegurar que el servicio o servicio comprado cumplirá con los requisitos especificados?	1

Fuente. Autores del Proyecto.

## 7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.4. Compras > 7.4.3. Verificación de los productos/servicios comprados

*La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto/servicio comprado cumple los requisitos de compra especificados.*

**Tabla 30. Diagnostico respecto a la verificación de los productos/servicios.**

<b>Respecto a la Verificación de los Productos/Servicios Comprados:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>118.</b> ¿Están definidas y establecidas las especificaciones de los servicios o materiales a comprar?	2
<b>119.</b> ¿Están definidos y establecidos controles en la recepción de los materiales o durante la prestación del servicio subcontratado?	2

Fuente. Autores del Proyecto.

## **7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio**

*La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.*

**Tabla 31. Diagnostico respecto al control de la prestación de servicio.**

<b>Respecto al control de la prestación del servicio:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>120.</b> ¿Está sistematizada la recogida y revisión del pedido?	1
<b>121.</b> ¿Se dispone de una sistemática para la asignación del conductor y/o vehículo que hará el servicio?	2
<b>122.</b> ¿Se dispone de instrucciones de trabajo que describan las actividades críticas que influyen en la calidad final del servicio (carga, descarga, emergencias, inicio jornada, conducta, etc.)?	2
<b>123.</b> ¿Se realizan y documentan las tareas de mantenimiento preventivo de todos los vehículos?	2
<b>124.</b> ¿Se han definido indicadores de prestación del servicio que permitan asegurar que se cumplen, por ejemplo, los plazos de entrega de mercancía, giros, pasajeros prometidos al cliente?	0
<b>125.</b> ¿Se cuantifican y controlan estos parámetros?	0
<b>126.</b> ¿Se adecuan las instalaciones y parque de vehículos al tipo y cantidad de servicios solicitados por los clientes?	2
<b>127.</b> ¿Se dispone de equipos de seguimiento que permitan conocer la posición de cada uno de los vehículos en ruta?	2
<b>128.</b> ¿Conoce la organización, en cada momento, su capacidad de prestar el servicio con recursos propios?	1
<b>129.</b> Para los casos en que el transporte de mercancías puede considerarse especial, ¿se dispone de equipos adecuados y del personal cualificado?	0
<b>130.</b> ¿Existe una descripción del servicio que permita distinguir entre el servicio conforme y el que no lo es?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

**7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio**

*La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los servicios resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el servicio esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.*

Este requisito de la NTC ISO 9001:2008 no tiene una correspondencia aplicable en el transporte de mercancías.

**7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.3. Identificación y trazabilidad**

*La organización debe identificar el estado del servicio con respecto a los requisitos de seguimiento y medición. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del servicio.*

**Tabla 32. Diagnostico respecto a la identificación y trazabilidad.**

<b>Respecto a la identificación y trazabilidad:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>131.</b> ¿Se identifican cada uno de los servicios con algún código o número que le permita distinguirse de los demás?	2
<b>132.</b> La organización, ¿es capaz de reconstruir, mediante este código o número, el historial de un servicio que se prestó hace meses?	2

Fuente. Autores del Proyecto.

**7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.4. Propiedad del cliente**

*La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes*

*propiedad del cliente suministrados para su utilización, custodia o para ser el objeto del servicio. Cualquier bien propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que, de algún otro modo, se considere inadecuado para su uso, debe ser registrado y comunicado al cliente.*

**Tabla 33. Diagnostico respecto a la propiedad del cliente.**

<b>Respecto a la propiedad del cliente:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>133.</b> ¿Se informa sistemáticamente y con prontitud al cliente de daños o de pérdidas en las mercancías?	1
<b>134.</b> ¿Se utilizan procedimientos o instrucciones documentadas para asegurar que las mercancías se manipulan, almacenan, conservan y recogen/entregan correctamente?	1
<b>135.</b> ¿Están definidas las operaciones de las que se encargará el transportista en la carga y descarga de mercancía y aquellas de las que se ocupará el cliente?	1
<b>136.</b> ¿Se dispone de un seguro para la mercancía transportada?	1

**Fuente. Autores del Proyecto.**

## **7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.5. Preservación del producto/Servicio.**

*La organización debe preservar la conformidad del producto (y de las partes constitutivas del mismo) durante los procesos internos, incluidas la identificación, la manipulación, el embalaje, el almacenamiento y la protección, hasta la entrega en el destino previsto.*

**Tabla 34. Diagnostico respecto a la preservación del producto.**

<b>Respecto a la Preservación del Producto/Servicio:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>137.</b> Toda la mercancía que circula por la cooperativa, ¿está debidamente identificada?	1
<b>138.</b> ¿Se dispone de unas pautas generales de manipulación de mercancía, tanto en las operaciones de carga y descarga como en los traslados internos dentro del almacén?	1
<b>139.</b> ¿Está establecido un sistema para la recepción de mercancía que incluya las verificaciones e inspecciones mínimas para detectar mercancía errónea o deteriorada, etc.?	1
<b>140.</b> ¿Existe una sistemática para el acondicionamiento de mercancía en el almacén (etiquetado, agrupaciones, etc.)?	1
<b>141.</b> ¿Están establecidos controles periódicos en el almacenamiento de mercancía (orden, limpieza, control de cantidades -stock- y estado de la mercancía)?	0

<b>142.</b> ¿Está previsto el modo de actuar ante no conformidades en el almacenamiento de mercancía y/o servicio de giros y pasajes?	0
<b>143.</b> ¿Está descrito el modo de actuar ante accidentes o emergencias en el almacén y/o agencias?	0
<b>144.</b> ¿Están identificadas las mercancías y/o encomiendas que requieren una conservación especial?	1
<b>145.</b> ¿Están previstos métodos para la conservación de mercancía y/o encomiendas para prevenir daños o deterioros?	1

Fuente. Autores del Proyecto.

## **7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición.**

*La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar (y con qué dispositivos) para proporcionar la evidencia de la conformidad del servicio con los requisitos determinados, y debe establecer los procesos para asegurarse de que el seguimiento y la medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos al efecto.*

## **8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.1. Generalidades**

*La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.*

**Tabla 35. Diagnostico respecto a las generalidades de medición, análisis y mejora.**

<b>Respecto a la Generalidades de medición, análisis y mejora:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>146.</b> ¿Se encuentran planificadas las actividades de medición, análisis y mejora que se realizan?	0
<b>147.</b> ¿Se aplican técnicas que permitan extraer conclusiones rápidas de una serie de datos?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

**8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.2. Seguimiento y medición > 8.2.1. Satisfacción del cliente**

*Como una de las medidas del desempeño del SGC, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos más acordes con su operativa para obtener y utilizar dicha información.*

**Tabla 36. Diagnostico respecto a la satisfacción del cliente.**

<b>Respecto a la satisfacción del cliente:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>148.</b> ¿Se ha definido la sistemática para conocer la opinión del cliente a intervalos regulares (entrevistas personales, telefónicas, encuestas)?	1
<b>149.</b> ¿Se han definido indicadores que reflejen la satisfacción / insatisfacción del cliente?	0
<b>150.</b> ¿Se ha valorado la importancia económica de cada cliente en relación con la facturación global de la organización?	1
<b>151.</b> ¿Se ha documentado la información referente a la satisfacción / insatisfacción del cliente?	0
<b>152.</b> ¿Se hace un seguimiento de la información referente a la satisfacción / insatisfacción del cliente?	0
<b>153.</b> Como consecuencia del análisis de la información anterior, ¿se emprenden acciones de mejora?	0
<b>154.</b> ¿Se ha informado a los empleados de la importancia de la satisfacción del cliente como estrategia comercial y de fidelidad del cliente?	1

**Fuente. Autores del Proyecto.**

**8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.2. Seguimiento y medición > 8.2.2. Auditoría interna**

*A intervalos planificados, la organización debe llevar a cabo auditorías internas.*

**Tabla 37. Diagnostico respecto a la auditoría interna.**

<b>Respecto a la auditoría interna:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>155.</b> ¿Se realizan auditorías internas que abarquen a todo el SGC?	0
<b>156.</b> ¿Existe un plan o una programación de auditorías internas?	0
<b>157.</b> ¿Existe un procedimiento documentado para la prestación de las auditorías internas?	0

158. ¿Está previsto que las auditorías las realice personal independiente del área a auditar o personal de organizaciones externas?	0
159. ¿Existen registros de los resultados de las auditorías internas?	0
160. ¿Se informa a los responsables de departamento, área o sección, de los resultados de la auditoría?	0
161. ¿Se emprenden acciones correctoras como respuesta a las no conformidades encontradas en la auditoría?	0
162. ¿Se hace un seguimiento de las acciones correctoras derivadas de la auditoría para verificar su implantación y eficacia?	0
163. Los informes o actas de auditoría, ¿son utilizados en la revisión del SGC por Dirección?	0
164. ¿Están definidos los requisitos que deben cumplir los auditores internos?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.2. Seguimiento y medición > 8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

*La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y, cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC.*

*Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del servicio.*

Tabla 38. Diagnostico respecto al seguimiento y medición de los procesos.

<b>Respecto al seguimiento y medición de los procesos:</b>	<b>(2/1/0)</b>
165. ¿Se realizan inspecciones durante el proceso de prestación del servicio?	0
166. ¿Existen documentos que indiquen qué, cuándo, cómo y con qué criterios se hace la inspección?	0
167. ¿Se aplican técnicas estadísticas para verificar la capacidad de los procesos?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.2. Seguimiento y medición > 8.2.4. Seguimiento y medición del servicio

*En las etapas apropiadas de prestación del servicio, la organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del servicio para verificar que se*

*cumplen los requisitos del mismo. Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.*

*La liberación del producto y la conclusión del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.*

**Tabla 39. Diagnostico respecto al seguimiento y medición del servicio.**

<b>Respecto al seguimiento y medición del servicio:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>168.</b> ¿Se realizan controles o inspecciones en la recepción, recogida de pasajeros o carga de mercancía?	0
<b>169.</b> ¿Se realizan controles o inspecciones durante el traslado de los pasajeros, giros, encomiendas o mercancía?	0
<b>170.</b> ¿Se realizan controles o inspecciones en la entrega de giros encomiendas o descarga de la mercancía?	0
<b>171.</b> ¿Queda constancia de dichas inspecciones? es decir, ¿se utilizan marcas, sellos, etiquetas, registros?	0
<b>172.</b> ¿Se lleva una estadística de incidencias o problemas en cualquiera de los controles anteriores?	0
<b>173.</b> ¿Se han asignado responsabilidades para la prestación de los diversos controles?	0
<b>174.</b> Las personas implicadas en el control, ¿son suficientes y están preparados para esta función?	0
<b>175.</b> ¿Existe una sistemática de actuación ante problemas en la recepción o recogida?	0
<b>176.</b> ¿Existe una sistemática de actuación ante problemas durante el traslado de un giro encomienda o mercancía?	0
<b>177.</b> ¿Existe una sistemática de actuación ante problemas en la entrega o descarga?	0
<b>178.</b> Si la recepción o recogida es defectuosa, ¿se identifica y separa la mercancía no conforme?	0
<b>179.</b> Las comunicaciones obligadas con la base, ¿permiten conocer el estado del servicio y, en consecuencia, prever retrasos en la entrega?	0
<b>180.</b> ¿Se verifica las encomiendas o mercancía antes de salir y su estado?	0
<b>181.</b> ¿Se han establecido actividades de autocontrol a realizar por el conductor, tales como controles de temperatura, presión ruedas, consumo combustible, etc. durante el trayecto?	0
<b>182.</b> ¿Existe una sistemática de actuación ante problemas en ruta (instrucciones o manual de conductor)?	0

**Fuente. Autores del Proyecto.**

## 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.3. Control del servicio no conforme

*Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.*

Tabla 40. Diagnostico respecto al control del servicio no conforme.

Respecto al control del servicio no conforme:	(2/1/0)
183. ¿Está definido el catálogo de incidencias / reclamaciones con respecto al servicio de transporte o almacenaje que presta la organización?, es decir, ¿está definido lo que es un servicio no conforme?	0
184. ¿Existe un procedimiento para asegurar que los servicios no conformes se tratan adecuadamente?	0
185. Ante una no conformidad ¿queda constancia escrita del problema surgido y de la solución aplicada?	0
186. ¿Están definidas las responsabilidades de cara a tomar decisiones ante los servicios no conformes?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.4. Análisis de datos

*La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.*

Tabla 41. Diagnostico respecto al análisis de datos.

Respecto al análisis de datos:	(2/1/0)
187. ¿Se analizan por la cooperativa los datos generados en las actividades de medición y seguimiento?	0
188. ¿Son suficientes y aportan una visión completa del funcionamiento de la organización?	0
189. ¿Se han valorado fuentes de información externas para comparar?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.5. Mejora > 8.5.1. Mejora continua

*La organización debe mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las*

auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la Dirección.

**Tabla 42. Diagnostico respecto a la mejora continua.**

<b>Respecto a la mejora continua:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>190.</b> ¿Está prevista y han sido planificadas actividades de mejora continua?	0
<b>191.</b> En dichas actividades de mejora continua, ¿se examina toda la información relevante disponible?	0
<b>192.</b> ¿Existe documentación de la sistemática de la mejora continua y de los avances logrados?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## **8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.5. Mejora > 8.5.2. Acción correctiva**

*La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.*

**Tabla 43. Diagnostico a la acción correctiva.**

<b>Respecto a la acción correctiva:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>193.</b> ¿Se toman acciones encaminadas a la solución definitiva del problema, cuando éste es repetitivo o grave?	0
<b>194.</b> ¿Existe un procedimiento que regule dicha actividad?	0
<b>195.</b> ¿Se encuentran registros de acciones correctivas donde, aparte de la descripción del problema de fondo y de las medidas puestas en práctica, se haga un seguimiento de las mismas?	0

Fuente. Autores del Proyecto.

## **8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.5. Mejora > 8.5.3. Acción preventiva**

*La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.*

**Tabla 44. Diagnostico respecto a la acción correctiva.**

<b>Respecto a la acción preventiva:</b>	<b>(2/1/0)</b>
<b>196.</b> ¿Se toman acciones encaminadas a la prevención de problemas potenciales?	0
<b>197.</b> ¿Existe un procedimiento que regule dicha actividad?	0

198. ¿Se encuentran registros de acciones preventivas donde, aparte de la descripción del problema de fondo y de las medidas puestas en práctica, se haga un seguimiento de las mismas?	0
---	---

Fuente. Autores del Proyecto.

#### 4.2.2. Análisis del Diagnostico

La suma de las puntuaciones de cada numeral de la NTC ISO 9001:2008 debe trasladarse a una hoja resumen de resultados, estos resultados se dan en porcentajes donde el 100% equivale a una organización con funcionamiento ideal según los parámetros de la Norma.

Dado que algunas de las cuestiones pueden resultar de no aplicación a una organización en particular (en cuyo caso fueron marcadas con una N), la puntuación del numeral fue obtenida, dividiendo la puntuación del diagnóstico entre el máximo posible de puntos que se puede obtener.

Aunque en muchos casos guarde una estrecha relación, una puntuación global baja no presupone mala gestión, sino que ésta no resulta acorde con las exigencias de la norma ISO 9001:2008, por eso hay que evitar una errónea deducción de la gestión de la Cooperativa.

Los resultados del cuestionario en porcentajes representa el estado actual de la organización en comparación con una el funcionamiento ideal para conseguir un servicio plenamente satisfactorio, esta diferencia de porcentajes puede interpretarse como el potencial beneficio de la implantación del Sistema Gestión de Calidad en la Cooperativa.

Finalmente, del análisis de la puntuación obtenida en cada uno de los cinco apartados de la norma, podrá obtenerse el reflejo de la posición de la organización respecto a los mismos y, por tanto, una aproximación al tiempo, al esfuerzo y a los recursos que para la organización puede representar la implantación del SGC.

Detallando más los resultados del cuestionario la empresa debe hacer una mejor gestión en varios aspectos como el numeral 4 con tan solo un 21% de cumplimiento de la NTC ISO 9001:2008, en este numeral es necesario que establezca la documentación de los procesos, un manual de calidad y muy importante que establezca la manera de manejar el control de los documentos y registro. En el numeral 5 la dirección no está comprometida, o no hay evidencia de tal compromiso hacia la calidad, ya que no ha definido ni políticas, ni objetivos, ni revisiones respecto a este aspecto. En el numeral 6, el cual hace referencia a la gestión de los recursos la cooperativa, tiene una responsabilidad notoria, ya que de los 5 numerales en este es su mayor porcentaje de cumplimiento, sin embargo hay unas pequeñas deficiencias en el ambiente laboral, siendo este aspecto vital en el desarrollo de las actividades internas, también hay que mirar los procesos de competencia y formación del personal pues hay varios aspectos por mejorar en ese ítem. Por el lado de la prestación del servicio que hace énfasis al numeral 7 y que es la razón de la cooperativa, con un 67% de cumplimiento, se puede decir que debe tener mucho cuidado y basados con la matriz de cumplimiento es necesario hacer hincapié en la planificación, en los procesos, en el control de los servicios en la propiedad y preservación de los productos del cliente, entre otros aspecto muy importantes en este tipo de servicios, por ultimo queda el numeral 8 el de medición, análisis y mejora el cual por no tener nada implantado esta en el nivel de cumplimiento más bajo y de acuerdo se vaya implementando el SGC este numeral tendrá su respectivo desarrollo.

Tabla 45. Matriz de Cumplimiento de Requisitos.

Numeral NTC ISO 9001	Requisitos	Puntaje	Máximo Puntaje a Obtener	% de Cumplimiento
<b>4.</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>			<b>21%</b>
4.1.	Requisitos generales	3	10	30%
4.2 > 4.2.1.	Documentación del SGC	0	0	0%
4.2.2.	Manual de la calidad	0	0	0%
4.2.3.	Control de los documentos	0	0	0%
4.2.4.	Control de los registros	9	12	75%
<b>5.</b>	<b>RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>			<b>17%</b>

5.1.	Compromiso de la Dirección	0	0	0%
5.2.	Enfoque al cliente	5	6	83%
5.3.	Política de la calidad	0	0	0%
5.4 > 5.4.1.	Objetivos de la calidad	0	0	0%
5.4.2.	Planificación del SGC	0	0	0%
5.4 > 5.5.1.	Responsabilidad y autoridad	6	8	75%
5.5.2.	Representante de la Dirección	0	0	0%
5.5.3.	Comunicación interna	2	6	33%
5.6 > 5.6.1.	Generalidades	0	0	0%
5.6.2.	Información para la revisión	0	0	0%
5.6.3.	Resultados de la revisión	0	0	0%
<b>6</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>			<b>78%</b>
6.1.	Provisión de recursos	3	4	75%
6.2. > 6.2.1.	Generalidades	2	4	50%
6.2.2.	Competencia, toma de conciencia y formación	11	14	79%
6.3.	Infraestructura	4	4	100%
6.4.	Ambiente de trabajo	12	14	86%
<b>7</b>	<b>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>			<b>67%</b>
7.1.	Planificación de la prestación del servicio	5	12	42%
7.2 > 7.2.1.	Requisitos relacionados con el servicio	4	6	67%
7.2.2.	Revisión de los requisitos con el servicio	13	16	81%
7.2.3.	Comunicación con el cliente	7	8	88%
7.4.1.	Proceso de compras	6	14	43%
7.4.2.	Información de las compras	5	6	83%
7.4.3.	Verificación productos/servicios comprados	4	4	100%
7.5 > 7.5.1.	Control de la prestación del servicio	12	22	55%
7.5.3.	Identificación y trazabilidad	4	4	100%
7.5.4.	Propiedad del cliente	4	8	50%
7.5.5.	Preservación del producto/Servicio	6	18	33%
<b>8.</b>	<b>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>			<b>2,1%</b>
8.1.	Generalidades	0	0	0%
8.2.1.	Satisfacción del cliente	3	14	21%
8.2.2.	Auditoría interna	0	0	0%
8.2.3.	Seguimiento y medición de los procesos	0	0	0%
8.2.4.	Seguimiento y medición del servicio	0	0	0%
8.3.	Control del servicio no conforme	0	0	0%
8.4.	Análisis de datos	0	0	0%
8.5 > 8.5.1.	Mejora continua	0	0	0%
8.5.2.	Acción correctiva	0	0	0%
8.5.3.	Acción preventiva	0	0	0%

Fuente. Autores del Proyecto.

## 5. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

La planificación del Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, para la prestación de servicios de transporte de pasajeros, encomiendas y giros, da respuesta a la necesidad de establecer el Sistema de Gestión de Calidad, los procesos y actividades que, interrelacionados, permiten lograr los objetivos de calidad, cumplir con los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, los legales, internos y alcanzar la satisfacción del cliente. Las modificaciones que se puedan realizar al SGC, se realizan tomando como base de actuación el Ciclo de PHVA y el procedimiento de “Planificación de cambios al Sistema de Gestión de Calidad”.

Figura 4. Actividades en la Planificación del SGC



Fuente. Autores del Proyecto.

## **5.1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**

La Gestión Gerencial de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, se compromete a cumplir con las normas y requisitos legales así como los requerimientos de nuestros clientes para garantizar la correcta prestación del servicio de pasajes, encomiendas y giros con una alta calidad buscando siempre el mejoramiento continuo con la concientización de nuestro personal en la importancia de alcanzar la excelencia mediante la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Además la gerencia se compromete a suministrar tanto los recursos humanos como económicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de la calidad.

## **5.2. REPRESENTANTE DE LA DIRECCION.**

De acuerdo a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 la designación por parte de la gerencia de un representante para que esté a cargo a de la responsabilidad del Sistema de Gestión de Calidad, para esta a labor se designo al Señor Gustavo Velásquez, Jefe de Recurso Humano de la Cooperativa.

Dentro de las responsabilidades se encuentra:

- Asegurarse que se establecen y se mantienen todos los procesos relacionados al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Informar a la alta dirección Sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Promover la toma de conciencia dentro de la organización de los diferentes requerimientos del cliente.

### **5.3. COMUNICACIÓN**

La alta dirección de la Cooperativa ha establecido una matriz de Comunicación interna la cual permite propiciar los medios que difundan las directrices del Sistema de Gestión de la Calidad ya sea por medio de charlas informativas, carteles, circulares, entre otros mecanismos de divulgación, con el fin de que todo el personal de la cooperativa comprendan el alcance de las funciones asignadas y los métodos para desarrollar las actividades establecidas internamente. Partiendo de lo anterior el Coordinador de Calidad tiene como responsabilidad sensibilizar al personal acerca de la documentación implementada en el sistema de gestión de calidad.

### **5.4. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**

La Revisión del Sistema de Gestión de Calidad es realizada por el Comité de Gestión. Esta actividad se realiza anualmente, con el fin de asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. En la revisión se evalúan las oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad de la cooperativa, incluyendo la Política de Calidad y Objetivos de Calidad.

Figura 5. Información para la revisión por la Dirección del SGC.



Fuente. Autores del Proyecto.

## 5.5. ENFOQUE AL CLIENTE

La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, a través de la alta dirección, asegura que los requisitos relacionados con la prestación de servicios se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

El enfoque se puede evidenciar en los procesos misionales: Pasajes, Giros, Encomiendas y Transporte especial y Ocasional. De igual forma La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, realiza periódicamente la evaluación de la percepción del cliente, con el fin de evaluar los servicios que presta y determinar acciones de mejora.

## **5.6. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI está comprometida en proporcionar un buen servicio en pasajes, giros, encomiendas y carga, cumpliendo con los requisitos necesarios para satisfacer las expectativas y requerimientos de todos los clientes.

## **5.7. EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

### **Numeral 7.3. Diseño y desarrollo.**

Este requisito de la NTC ISO 9001:2008, en general, no tiene incidencia en las organizaciones de transporte de pasajeros y encomiendas, puesto que no realizan diseño, sino planificación de sus servicios.

### **Numeral 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.**

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los servicios resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el servicio esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

Este requisito de la NTC ISO 9001:2008 no tiene una correspondencia aplicable en las empresas de transporte de pasajeros, encomiendas y giros.

### **Numeral 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición.**

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar (y con qué dispositivos) para proporcionar la evidencia de la conformidad del servicio con los requisitos determinados, y debe establecer los procesos para asegurarse de que el seguimiento y la medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos al efecto.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) identificarse para poder determinar el estado de calibración;
- d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Debido a la naturaleza de las actividades de la empresa no se requieren de los dispositivos de medición para la ejecución de sus tareas por lo cual se excluye este numeral.

## **5.8. POLÍTICA DE CALIDAD DE COTAXI.**

La Política de Calidad de las empresas guarda estrecha relación con los requerimientos de los clientes, debe estar estratégicamente definida pues de ahí nacen los objetivos de gestión y se convierte en pilar fundamental para todos los procesos que se desarrolla dentro de la empresa.

Tras definir las necesidades del cliente y a donde queremos llegar como organización, se realizó una matriz a fin de identificar las relaciones más estrechas entre estos dos requisitos que se deben cumplir, tras un debate se determinó cuales son los más relacionados y ésta fue la base para definir la política de calidad.

La redacción de la política se basa en la metodología que nos sugiere como directrices de la calidad, las relaciones más altas entre necesidades del cliente y objetivos de la organización, pues en últimas son los clientes los que consumen nuestros productos y solicitan nuestros servicios, convirtiéndose en el motor de la organización y sus necesidades y exigencias en nuestra dirección.

### ***POLITICA DE CALIDAD***

En la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Cotaxi estamos comprometidos en proporcionar un buen servicio, cumpliendo con los requisitos necesarios para satisfacer las expectativas y requerimientos de nuestros clientes.

Promovemos permanentemente, la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, propiciando un desarrollo constante de nuestro personal y la calidad de nuestros servicios, a través del cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Fuente. Manual de Calidad COTAXI.**

Tabla 46. Directrices de la política de calidad.

5.9. DIRECTRICES DE LA POLITICA DE CALIDAD							
BASES DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Satisfacción del Cliente	Ofrecer un buen servicio	Parque Automotor	Good Will de COTAXI.	Posicionamiento en el Mercado	Entregas oportunas.	TOTAL
REQUISITOS							
Tener licencia del Ministerio de Transporte.	4	3	3	3	2	2	17
Mantener al día los papeles reglamentarios del vehículo. (Tarjeta de propiedad, tarjeta de operación, SOAT, revisión de gases.)	5	4	3	3	3	2	20
El conductor debe cumplir las normas establecidas por el Código Nacional de Transito.	5	4	2	3	3	3	20
El vehículo debe poseer las Pólizas de responsabilidad civil contractual, extracontractual, pérdida parcial o total y seguro por robo.	5	4	4	3	4	3	23
La empresa debe cumplir con las especificaciones técnicas del vehículo, tales como modelo, capacidad, etc; y en general con todo el parque automotor.	5	5	4	3	5	4	26
La empresa debe cumplir con los horarios, tiempos y rutas ofrecidas a sus clientes.	5	5	4	5	5	5	29
La empresa debe cumplir con los requisitos de salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente.	4	3	2	3	4	3	19
La empresa debe cumplir con los requisitos del cliente y reglamentarios en cuanto seguridad del vehículo.	5	5	4	5	5	4	28
La empresa debe entregar en condiciones adecuadas y en tiempos indicados los bonos y remesas.	5	5	4	4	4	5	27
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	

Fuente. Autores del Proyecto.

## 5.10. OBJETIVOS DE CALIDAD

### **OBJETIVOS DE CALIDAD**

- Gestionar los recursos humanos en el marco de un proceso de mejora continua que permita obtener una mayor eficiencia.
- Mantener unidades de transporte confortables y seguras utilizando para tal fin un sólido sistema de control preventivo.
- Cumplir con todos los requisitos establecidos por la NTC ISO 9001:2008 y los reglamentarios aplicables.
- Cumplir permanente los compromisos asumidos, la mejora continua de los procesos y la superación de las expectativas de los clientes, ya que son la base para lograr un adecuado funcionamiento de la empresa.
- Minimizar el número de eventos no deseados durante la prestación del servicio.
- Reducir el número de quejas y reclamos presentadas por los clientes.

Fuente. Manual de Calidad COTAXI.

## 5.11. MAPA DE PROCESOS

El Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI se desarrolló mediante el enfoque Basado en Procesos y orientado con el ciclo PHVA, para integrar activamente a todo el personal de la compañía y cumplir con los objetivos planteados, ya que este enfoque gestiona actividades relacionadas entre sí para ayudar a la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos y el control continuo de los procesos del sistema y sus interacciones.

Los procesos se encuentran clasificados en cuatro grupos:

### **Procesos estratégicos**

Tienen como objetivo definir el rumbo de la organización, asegurando así el buen funcionamiento de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo al interior de la misma. En esta clasificación se han identificado los siguientes procesos: Dirección Estratégica y Asesoría Jurídica.

### **Procesos Misionales**

Guardan relación directa con la prestación del servicio y que tienen una secuencia lógica de ejecución. Entre estos se encuentran los siguientes procesos: Remesas, Giros, Pasajeros y Transporte especial y ocasional.

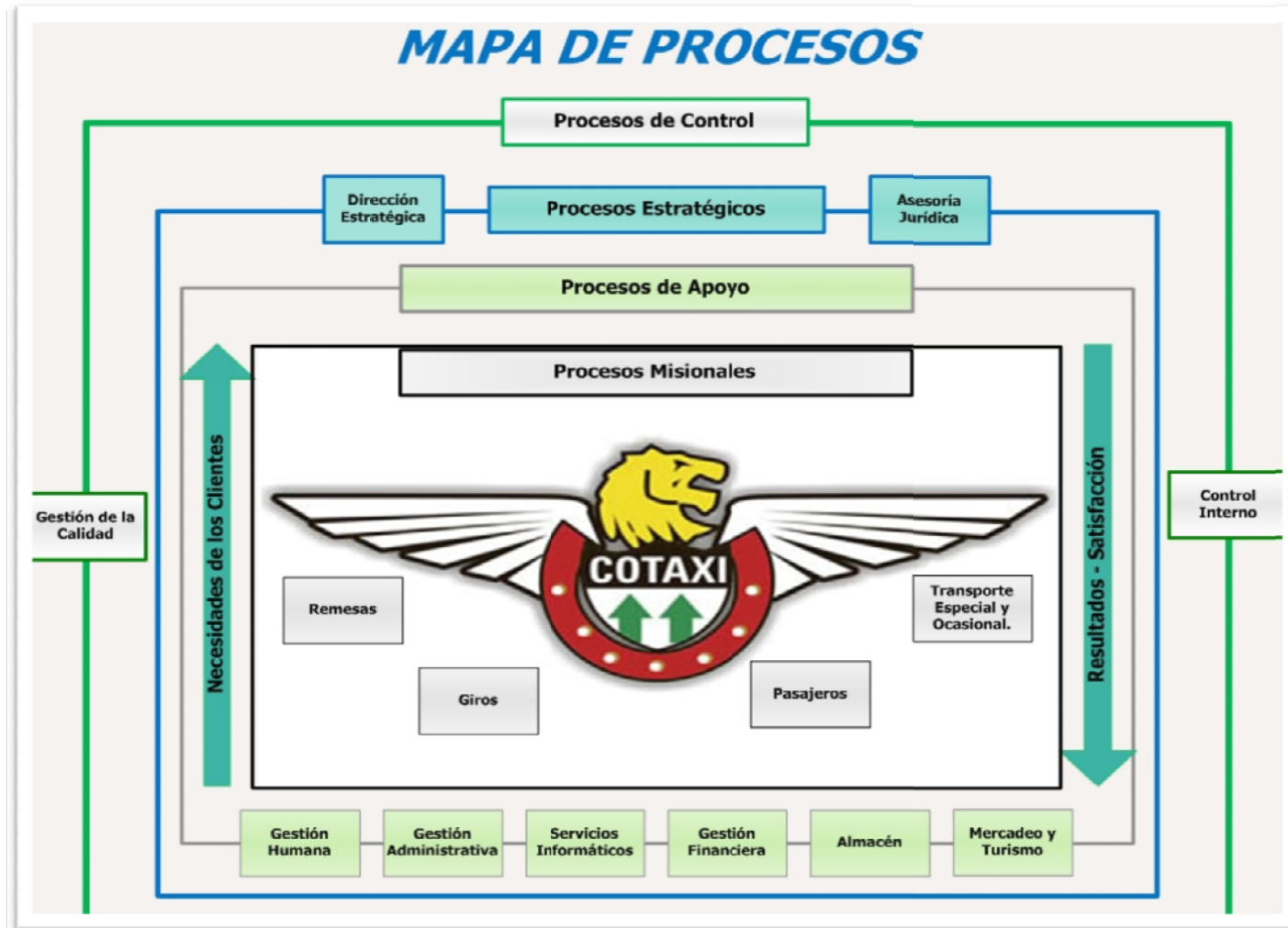
### **Procesos de Apoyo**

Deben ser ejecutados con el fin de garantizar la correcta ejecución de otros procesos, y estos son: Gestión Financiera, Gestión Administrativa, Gestión Humana, Servicios Informáticos, Mercadeo y Turismos y Almacén.

### **Procesos de Control**

Su principal objetivo es de organizar el desarrollo y ejecución de los propósitos y cumplimiento de los objetivos financieros, administrativos, funcionales organizacionales y operativos de la Cooperativa. En este proceso se encuentran como responsables cada uno de los líderes de cada proceso los cuales realizan la planificación y seguimiento a los procesos y se encuentran los procesos de Control Interno y Gestión de Calidad.

Figura 6. Mapa de Procesos COTAXI.



Fuente. Manual de Calidad COTAXI.

## **5.12. INDICADORES DE GESTION.**


Los indicadores de gestión se definieron basándose en los objetivos de calidad, previamente establecidos basándose en la política de calidad, siendo esta una herramienta de apoyo en el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el establecimiento de dichos indicadores de gestión se tomo en cuenta que su medición informara sobre aquellas variables críticas que inciden directamente en la calidad del servicio, esto involucra productividad, satisfacción del cliente y cumplimiento del servicio.

En la tabla de indicadores de los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad, así como la periodicidad en la medición, responsables y otros aspectos de relevancia como las fuentes de información.

El control de Indicadores se lleva mediante el formato de calidad FGC:06 (Control de Indicadores) que grafica mes a mes el valor de las metas y el porcentaje obtenido en cada indicador, éste formato es actualizado y entregado mensualmente por el coordinador de calidad a la gerencia para su análisis.

Tabla 47. Indicadores de los objetivos de Calidad.

		Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI				
INDICADORES DE OBJETIVOS DE CALIDAD						
No.	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	METAS	FRECUENCIA DE MEDICION
1	Gestionar los recursos humanos en el marco de un proceso de mejora continua que permita obtener una mayor eficiencia.	Cumplimiento plan de formación	(Capacitaciones realizadas/capacitaciones programadas)*100%	Plan de capacitaciones FGH.07/Indicadores Gestión humana	100%	Semestral
2	Mantener unidades de transporte confortables y seguras utilizando para tal fin un sólido sistema de control preventivo.	Cumplimiento controles preventivos del Vehículo para la operación	(Número de vehículos que aprueban el control preventivo/Total vehículos programados para la operación)*100%	Indicadores de calidad pasajes. Numero de Cancelaciones de despachos del vehículo FPA.01	100%	Diario
3	Cumplir con todos los requisitos establecidos por la NTC ISO 9001:2008 y los reglamentarios aplicables.	Numero de No Conformidades encontradas	Numero de No Conformidades halladas en la auditoria	FGC.10. Formato Informe de Auditoria	0	Semestral
4	Cumplir permanente los compromisos asumidos, la mejora continua de los procesos y la superación de las expectativas de los clientes, ya que son la base para lograr un adecuado funcionamiento de la empresa.	Satisfacción del cliente	% Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción	100%	Semestral
5	Minimizar el número de eventos no deseados durante la prestación del servicio.	Numero de Novedades presentadas en la prestación del servicio	Numero de Novedades en el periodo de tiempo	Indicadores Gestión de Calidad. Numero de Novedades presentadas, Formato de novedades FGC.04	0	Mensual
6	Reducir el número de quejas y reclamos presentadas por los clientes.	Número de reclamaciones presentadas por los clientes	Número de reclamaciones en el periodo de tiempo	Indicadores Gestión de la Calidad. Reclamaciones FGC.09 y/o Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo	0	Mensual

Fuente. Autores del Proyecto.

## **6. SENSIBILIZACION Y CAPACITACION.**

Producto de la evaluación se determina la necesidad de elaborar un programa de sensibilización del personal respecto a aspectos básicos de calidad así como los fundamentos de la norma, esto como principio de la implementación del sistema de gestión de la calidad, este proceso se lleva a cabo con los diferentes departamentos de la Cooperativa, pues es fundamental el conocimiento de todos los miembros de la organización del proceso que se llevará a cabo.

El buen funcionamiento de los Sistemas de Gestión de Calidad se basa en el compromiso por parte de los miembros de la organización, en el compromiso humano pues en él se soporta el sistema, de no ser así las probabilidades de mejora y el éxito de la implementación se verán comprometidos seriamente.

### **6.1. SENSIBILIZACION**

Se programaron jornadas de sensibilización con el personal para dar a conocer los principios básicos y las definiciones, con los que se busco demostrar los beneficios que esto traería a los procesos así como en el desarrollo personal del ámbito laboral, pues está claro que el recurso humano es el pilar fundamental del Sistema de Gestión de la Calidad.

A través de presentaciones donde se dieron a conocer principios de la misma empresa como la misión, visión, política de calidad, beneficios y principios del Sistema Gestión de la Calidad, además de las generalidades de la NTC ISO 9001:2008.

Dentro de la etapa de sensibilización se resolvieron dudas del personal, surgieron inquietudes que fueron aclaradas, todo esto como muestra de la respuesta positiva e interés que surgió sobre el Sistema Gestión de la Calidad.

## 6.2. PROGRAMA DE LA CAPACITACION

Se elaboró un programa de capacitaciones basado en las necesidades de la Cooperativa, pues era indispensable socializar la información con todo el personal a fin de vincularlo en la implementación del Sistema Gestión de la Calidad.

Este programa fue elaborado por los autores del proyecto así como la duración de cada una de las capacitaciones programadas.

**Tabla 48. Capacitaciones realizadas en COTAXI.**

TEMA	RESPONSABLE	ASISTENTES	DURACION
<b><i>Fundamentos en ISO 9001</i></b>	Coordinador de Calidad	Todo el Personal	1:15 horas
<b><i>Caracterización de Procesos</i></b>	Coordinador de Calidad	Comité de calidad.	2:00 horas
<b><i>Generalidades de la Documentación</i></b>	Coordinador de Calidad	Comité de calidad.	2:00 horas
<b><i>Procedimientos Obligatorios</i></b>	Coordinador de Calidad	Comité de calidad.	2:30 horas
<b><i>Manual de calidad</i></b>	Coordinador de Calidad	Comité de calidad.	1:45 horas
<b><i>Producto No Conforme</i></b>	Coordinador de Calidad	Todo el personal	1:15 horas
<b><i>Auditorías Internas</i></b>	Coordinador de Calidad	Comité de calidad	8:00 horas

Fuente. Autores del Proyecto.

### **6.3. METODOLOGIA DE LAS CAPACITACIONES**

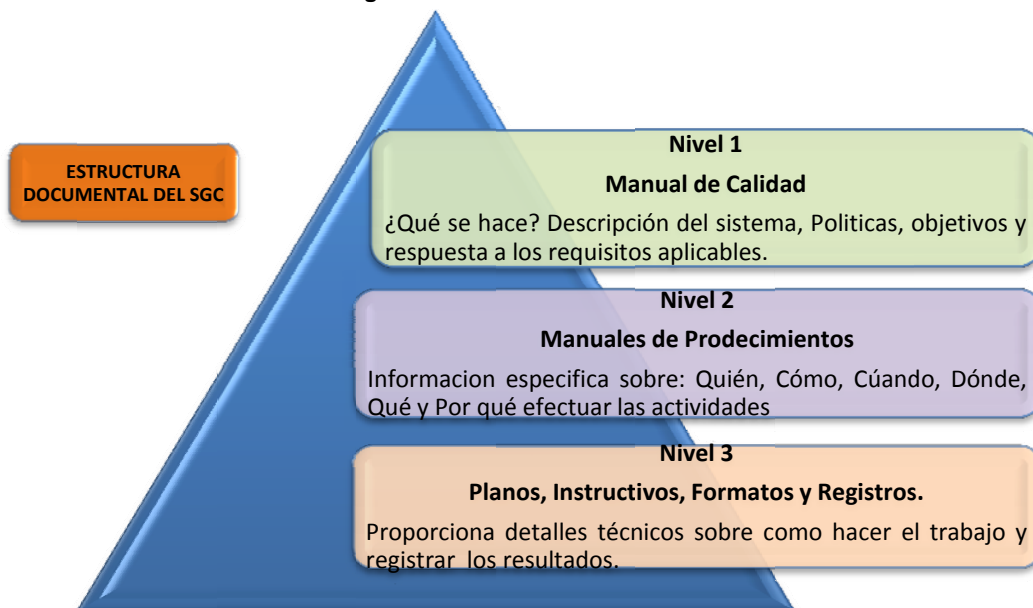
Se realizó la citación a la convocatoria a través de comunicados internos, donde se cito a todo el personal recalcando la importancia de la reunión, dichas reuniones se llevaron a cabo dentro de las instalaciones de la empresa en un auditorio destinado para tal fin, donde los autores del proyecto expusieron los temas correspondientes, respaldados con talleres diseñados y que sirvieron como refuerzo a las exposiciones.

## 7. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 7.1. REQUISITOS GENERALES

La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, ha establecido, documentado e implementado su Sistema de Gestión de Calidad, y mantiene y mejora su eficacia continuamente. El sistema está soportado en la misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad e indicadores de gestión de COTAXI.

Figura 7. Estructura Documental.



Fuente. Autores del Proyecto.

## **7.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN**

La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI asegura la operación eficaz y eficiente de los procesos así:

- Identificando, clasificando sus procesos y acordando un esquema de presentación que se documenta en el mapa de procesos, donde se clasifican en: Procesos Estratégicos, Procesos Misionales, Procesos de Apoyo, Procesos Estratégicos y Procesos de Control.
- Determinando la secuencia e interrelaciones entre estos procesos, de tal manera que se garantice una gestión dinámica; la secuencia, las relaciones y características de los procesos se documentan en las fichas de caracterización.
- Compartiendo ésta información con todos los grupos de trabajo constituidos al interior de la Organización, para realimentar el proceso de construcción de la “Cadena de Valor”, obtener una visión compartida por parte de Cooperativa y alcanzar la mejora continua.

Como resultado de la planificación del Sistema de Gestión de Calidad se gestionan los procesos con el enfoque del ciclo P-H-V-A y el enfoque basado en procesos.

La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI cuenta con manuales donde están comprendidas las políticas de operación y a su vez están incluidos los procedimientos que garantizan los resultados efectivos de los servicios.

Dentro del contexto del Sistema de Gestión de Calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que se desarrolla dentro de cada proceso de la Organización y en el sistema de procesos como un todo.

Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del servicio, como en otros procesos del Sistema de Gestión de Calidad. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso se logran aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles de la Organización.

Adicionalmente, todos los documentos del Sistema se encuentran documentados por proceso y están relacionados en cada ficha de caracterización. De igual manera, en los manuales se encuentran las políticas de operación, cuando así corresponda.

### **7.3. ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS**

Para el diseño de la documentación se requirió de una metodología que permitiera la estandarización para la creación y el control de documentos, para lo cual se elaboró una guía con las indicaciones para la elaboración y un procedimiento para el control de los mismos.

Toda la documentación quedo regida por estos lineamientos, tanto para elaboración, codificación y aprobación de los mismos con sus respectivos responsables descritos en el instructivo y el procedimiento para el control de documentos.

De igual manera el listado maestro reúne todos los documentos existentes dentro de la organización, para su control, una posible actualización o retiro de documentación.

## **7.4. CONTROL DE REGISTROS**

Cuando se elabora un formato se siguen las pautas del procedimiento de control de documentos y una vez diligenciado se rige por con las condiciones dadas para un registro del Sistema de Gestión de la Calidad.

## **7.5. DESAROLLO DE LA DOCUMENTACIÓN**

### **7.5.1. Manual de calidad**

El manual de la calidad describe el alcance y las exclusiones del sistema, la planeación estratégica de la calidad, el mapa de procesos y sus interacciones, así como una referencia de los procedimientos establecidos y otras generalidades del Sistema de Gestión de Calidad.

### **7.5.2. Caracterización de los procesos**

La caracterización de procesos tiene como fin describir de forma general y organizada la estructura e interrelación de cada proceso que compone el Sistema de Gestión de la Calidad.

La información necesaria para la elaboración de la caracterización se obtuvo con la ayuda de los responsables de cada proceso.

Dentro de las partes de una caracterización de un proceso dentro de la cooperativa, se encuentran las siguientes:

Nombre del proceso

- Objetivo del proceso
- Responsable del proceso

- Objetivo de calidad relacionado
- Proveedores
- Entradas del proceso
- Actividad del proceso
- Salidas del proceso
- Clientes
- Recursos
- Responsables
- Requisitos
- Medición del proceso
- Seguimiento del proceso
- Registros del proceso
- Documentos de referencia

### **7.5.3. Procedimientos Obligatorios**

Los procedimientos se diseñaron con el fin de cumplir con los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, dichos documentos fueron aprobados para la implementación en la Cooperativa.

Los documentos implementados en la Cooperativa y que exigidos por la norma son:

PGC.01 Procedimiento de Control de Documentos

PGC.03 Procedimiento Control de Registro

PGC.04 Procedimiento Producto No Conforme

PGC.05 Procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas

PGC.06 Procedimiento Auditorias

#### 7.5.4. Instructivos

Los instructivos se diseñaron para garantizar el correcto funcionamiento de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad. Los instructivos elaborados son los siguientes:

GGH.01 Guía Inducción del Personal

GGC.01 Guía para la Elaboración de Documentos Internos

GGC.02 Guía para el Registro y Seguimiento de Indicadores de Gestión

GGC.03 Guía de Atención al Cliente Interno y Externo

GSI.01 Guía Backup

#### 7.5.5. Formatos de Calidad

En los formatos queda registrada las actividades desarrolladas en la organización, los registros generados en cada uno de los procesos son controlados mediante el procedimiento “Control de Registros” y sirven para la elaboración de indicadores para determinar el estado de la empresa a través del tiempo.

**Tabla 49. Formato del SGC de COTAXI.**

<b>FPA.01</b>	Cancelación de Despacho del Vehículo
<b>FPA.02</b>	Cambio de Programación de Ruta
<b>FRE.01</b>	Encomiendas no Revisadas
<b>FRE.02</b>	Traslado Interno de Encomiendas
<b>FRE.03</b>	Reexpediciones
<b>FRE.04</b>	Domicilios
<b>FRE.05</b>	Rastreo Telefónico al Destinatario
<b>FRE.06</b>	Rastreo de Encomiendas
<b>FRE.07</b>	Informe Mensual de Movimientos de Encomiendas
<b>FRE.08</b>	Comprobante de Prestación de Servicio de Carga

<b>FRE.09</b>	Registro de Asignación de Servicios de Carga
<b>FRE.10</b>	Planilla de Contratos Efectuados por los Conductores
<b>FRE.11</b>	Planilla de Entrega de Comprobantes de Prestación de Servicios
<b>FRE.12</b>	Registro de Vehículos de Carga en Cola
<b>FRE.13</b>	Comprobante de Prestación de Servicio de Mudanza
<b>FTEO.01</b>	Vehículos Disponibles
<b>FTEO.02</b>	Contrato de Suministro de Transporte de Pasajeros
<b>FTEO.03</b>	Recorrido
<b>FTEO.04</b>	Telemercadeo
<b>FAL.01</b>	Inventario
<b>FAL.02</b>	Factura de Traslado
<b>FAL.03</b>	Devoluciones
<b>FAL.04</b>	Devolución de Repuestos
<b>FAL.05</b>	Inventario de Mercancía de Baja Rotación y/u Obsoleta
<b>FGA.01</b>	Revisión Técnica de Radios Móviles
<b>FGA.02</b>	Registro de Asignación de Servicios de Taxis
<b>FGA.03</b>	Autorización para Obtención de Tarjeta de Taxímetro
<b>FGA.04</b>	Control de Requisitos para Siniestros - Fondo de Ayuda Mutua
<b>FGA.05</b>	Control para Entrega de Paz y Salvos
<b>FGA.06</b>	Hoja de Vida del Conductor
<b>FGA.07</b>	Revisión de Siniestros
<b>FGA.08</b>	Solicitud de Ingreso Voluntario - Vinculación de Asociado
<b>FGA.09</b>	Solicitud de Retiro Voluntario - Desvinculación de Asociado
<b>FGA.10</b>	Inventario de Bienes Muebles
<b>FGA.11</b>	Inventario de Bienes en Comodato
<b>FGA.12</b>	Inventario de Vehículos
<b>FGA.13</b>	Inventario de Elementos Devolutivos Mayores no Marcados
<b>FGA.14</b>	Solicitud de Préstamo de Bienes
<b>FGA.15</b>	Requisición
<b>FGA.16</b>	Registro de Proveedores
<b>FGA.17</b>	Evaluación de Proveedores
<b>FGA.18</b>	Resumen de Requisiciones
<b>FGA.19</b>	Recepción de Documentos para Archivo
<b>FGA.20</b>	Préstamo de Documentos y Carpetas
<b>FGA.21</b>	Programación de Correspondencia
<b>FGA.22</b>	Correspondencia Interna
<b>FGF.01</b>	Solicitud de Crédito
<b>FGF.02</b>	Cronograma Anual de Presentación de Informes

<b>FGH.01</b>	Entrevista de Selección
<b>FGH.02</b>	Entrevista Familiar
<b>FGH.03</b>	Solicitud de Permisos
<b>FGH.04</b>	Inducción del Personal
<b>FGH.05</b>	Evaluación del Periodo de Prueba
<b>FGH.06</b>	Necesidades de Capacitación
<b>FGH.07</b>	Plan de Capacitación
<b>FGH.08</b>	Publicación de Capacitación
<b>FGH.09</b>	Control de Asistencia
<b>FGH.10</b>	Análisis de Evaluación de Capacitación
<b>FGH.11</b>	Listado de Llamados de atención
<b>FGH.12</b>	Descargos
<b>FGH.13</b>	Historial de Suspensiones
<b>FGH.14</b>	Acta de Compromiso
<b>FGH.15</b>	Relación de Horas Extras
<b>FGH.16</b>	Evaluación de Desempeño
<b>FMT.01</b>	Registro de Servicios de Remesas y Transporte de Pasajeros Cancelados con Vale
<b>FMT.02</b>	Resumen de Vales por Empresa
<b>FMT.03</b>	Contrato de Suministro de Servicio de Carga
<b>FMT.04</b>	Contrato de Suministro de Servicio de Taxi Colibrí por Modalidad de Valera Empresarial
<b>FMT.05</b>	Contrato de Suministro de Servicio de Combustible
<b>FMT.06</b>	Contrato de Suministro de Servicio Crediticio Remesas y Pasajes
<b>FMT.07</b>	Ficha de Empresa Vs Valera
<b>FSI.02</b>	Acceso a la Información
<b>FSI.03</b>	Administración de Equipos y Cuentas de Usuarios
<b>FSI.04</b>	Solicitud de Soporte Técnico
<b>FSI.05</b>	Acta de Entrega
<b>FSI.06</b>	Egresos de Hardware y Software
<b>FSI.07</b>	Hoja de Vida del Equipo
<b>FSI.08</b>	Inventario de Backup
<b>FCL.01</b>	Informe del Proceso/Actividad Auditado
<b>FCL.02</b>	Visitas a Agencias
<b>FCL.03</b>	Arqueo de Caja
<b>FCL.04</b>	Movimiento Diario en Galones
<b>FCL.05</b>	Acta de Destrucción/Anulación de Documentos
<b>FGC.01</b>	Listado Maestro de Documentos Internos
<b>FGC.02</b>	Listado Maestro de Documentos Externos

<b>FGC.03</b>	Listado Maestro de Registros
<b>FGC.04</b>	Novedades
<b>FGC.05</b>	Ficha Técnica de Indicadores
<b>FGC.06</b>	Seguimiento de Indicadores
<b>FGC.07</b>	Encuesta de Satisfacción del Cliente Externo
<b>FGC.08</b>	Registro de Llamadas Recibidas
<b>FGC.09</b>	Reclamaciones
<b>FGC.10</b>	Formato Informe Auditoria de Calidad
<b>FGC.11</b>	Formato Seguimiento de Acciones Correctivas y preventivas
<b>FGC.12</b>	Formato Acciones Correctivas
<b>FGC.13</b>	Formato Acciones Preventiva
<b>FGC.14</b>	Formato Programa Auditoría Interna de Calidad
<b>FGC.15</b>	Formato Plan Auditorias
<b>FGC.16</b>	Formato Acta de Apertura Auditoria
<b>FGC.17</b>	Formato Acta Cierre de Auditoria

Fuente. Autores del Proyecto.

## **8. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

El éxito de la implantación de cualquier Sistema de Gestión de la Calidad radica en la participación de todas las dependencias de la empresa, en especial del compromiso de la alta dirección, en el caso de la Cooperativa el respaldo fue total pues siempre se mantuvo al frente del proceso de la implementación.

Con la implementación se pretendía que el personal de la Cooperativa tomara conciencia de Calidad, generando un cambio interno en las labores diarias, poniendo la calidad del servicio al cliente como la base fundamental de los procesos, este cambio de mentalidad se logró a través de capacitaciones realizadas a lo largo del desarrollo del proyecto, comprometiendo a todo el personal con el Sistema de Gestión de la Calidad.

La etapa de implementación se llevó de forma paralela a la documentación de los diferentes procesos, una vez estaba elaborada, era posible su implementación en los diferentes departamentos de la Cooperativa, la documentación para la posterior implementación fue responsabilidad de los autores del proyecto.

### **8.1. ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

En la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se desarrollaron las siguientes actividades:

#### **8.1.1. Control de documentos**

Este procedimiento es el primero que se llevo a cabo pues fija las normas de la documentación que harán en los distintos procedimientos, es así como se da cumplimiento con el numeral 4.2.3 de la NTC ISO 9001:2008.

Es también el primer procedimiento que se socializó dentro de la Cooperativa informando a los funcionarios los pasos para elaborar, aprobar, revisar y actualizar un documento, todos los pasos están descritos dentro del procedimiento control de documentos.

Para el control de la documentación de la empresa se elaboró un listado maestro de documentos, es así como se maneja y se controlan las versiones actualizadas de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **8.1.2. Control de Registros**

Para evidenciar de forma correcta las actividades que se desarrollan dentro de la empresa es fundamental el correcto diligenciamiento de los registros estipulados, pues a partir de allí se toma la información para la elaboración de indicadores de Gestión.

### **8.1.3. Difusión y entendimiento del manual**

Se realizó la socialización del manual de calidad en todas las áreas de la cooperativa para brindar información acerca de los fundamentos del Sistema de Gestión de la Calidad, de igual forma se explicó toda la documentación correspondiente a cada proceso como formatos e indicadores de gestión que se diseñaron para realizar una medición del proceso.

### **8.1.4. Entrega y Socialización de los Documentos en cada Proceso**

Una vez se realizaba la documentación de un proceso se programaban reuniones a fin de socializar los documentos a implementar con los responsables del

proceso, estas reuniones tenían como fin la aclaración de dudas e informar aspectos relativos al control de documentos y elaboración de registros.

Aclaradas las dudas se entregaba una copia controlada de la documentación correspondiente al proceso que se desarrollaba al responsable del proceso, haciendo énfasis en el correcto diligenciamiento de los registros generados por las labores diarias a fin de comprometer al personal en la búsqueda constante de mejorar las actividades propias del proceso.

Dentro de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se realizaron las siguientes actividades complementarias en cada proceso:

#### **8.1.5. Seguimiento de aplicación de procedimientos y diligenciamiento de formatos.**

El seguimiento de la implementación se realizó a través del acompañamiento diario en las actividades en los puestos de trabajo, la revisión del correcto diligenciamiento de los registros así como su almacenamiento.

Durante la etapa de implementación se reportaron fallas en el completo diligenciamiento de los formatos, por tal razón fue necesario recalcar la importancia de estos para el Sistema de Gestión de la Calidad.

## **9. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Una vez implementada la documentación se procedió a evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad mediante Auditorías Internas y la revisión de éstas por parte de la dirección.

Los criterios de evaluación están basados en la política de calidad de la cooperativa elaborada al iniciar el proyecto como también los requisitos de la NTC ISO 9001:2008.

Durante ésta etapa se realizaron dos Auditorías Internas, la primera con intención de evaluar el sistema de Gestión de la Calidad respecto a los requisitos expuestos en la NTC ISO 9001:2008, cuyos resultados fueron analizados por la Dirección.

Una vez analizados las No Conformidades de la primera auditoria se procede a realizar los ajustes necesarios a fin de hacer las correcciones pertinentes, es así como se da paso a una segunda Auditoría Interna como medio de verificación de la eliminación de las No Conformidades reportadas en la primer Auditoría Interna.

### **9.1. PRIMERA AUDITORIA**

La primer auditoria se realizó días dos y tres de septiembre, ésta labor recayó sobre el Señor Gustavo Velásquez quien oficio como auditor Líder y los autores del proyecto.

#### **9.1.1. Metodología empleada**

- **Programación de la Auditoría:** Para la realización de las auditorias se elaboró un programa definiendo las fechas, procesos a auditar y los

responsables de auditar dicho proceso, tal como figura en el formato “Programa Auditoría Interna de Calidad”, con el diligenciamiento de este formato se busca asegurar un ciclo semestral como mínimo para todos los procesos de la empresa.

- **Reunión de apertura:** En la reunión de apertura estuvieron presentes los auditores, representantes de la Alta Dirección y los responsables de los procesos a auditar. En dicha reunión se presentó el Plan de Auditorías, se explicaron los objetivos y la importancia de la realización de la Auditoría Interna, se aclararon dudas y se levantó el acta de apertura de la Auditoría.
- **Recolección de información:** En la recolección de información los auditores además de observar solicitaban la documentación propia del proceso así como los registros resultantes de las actividades diarias, que complementado con la observación y la realización de entrevistas sirvieron de soporte para elaborar un informe.
- **Reunión de Cierre:** En ésta reunión el equipo auditor realiza un balance del trabajo realizado, se presentan las No Conformidades encontradas en la Auditoría, las cuales son analizadas conjuntamente con los responsables de los diferentes procesos para determinar las causas de las mismas y se proponen acciones correctivas.

### **9.1.2. Informe de la Auditoría**

En el Formato Informe de Auditorías se registraron los principales hallazgos de la Auditoría, y las respectivas recomendaciones para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

### 9.1.3. Plan de mejora:

Para cada uno de los hallazgos de la Auditoría se estableció un plan de mejora, en el cuál se determinaron las acciones correctivas y preventivas con el fin de eliminar la no conformidad o evitarla.

**Tabla 50. Resumen de informe en la primera auditoría y actividades de mejora.**

No.	PROCESO	TIPO		NO CONFORMIDAD	ACTIVIDADES DE MEJORA
		OBS.	N.C.		
1	Gestión de la Dirección		X	No se ha realizado revisión por la dirección	Planeación y ejecución de la revisión por la dirección.
2	Gestión administrativa/compras e inventarios		X	No se han evaluado a todos los proveedores de la empresa	Concluir la labor de envío de los formatos de inscripción de proveedores para realizar la evaluación y la selección.
3	Gestión de Calidad		X	No se tiene evidencia del análisis de los indicadores de gestión, ni del informe presentado a Gerencial.	Recopilar los datos, medir indicadores y presentar informe a la Gerencia.
4	Gestión Gerencial		X	No se tiene evidencia de la realización de la Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de la Calidad	Planear y ejecutar la Revisión por la Dirección
5	Gestión comercial		X	No se tienen registros del sistema de quejas y reclamos presentadas por los clientes.	Capacitar al personal a cerca de la importancia de registrar las quejas y reclamos de los clientes a fin de dar solución a sus necesidades.
6	Gestión de Calidad		X	Mejorar frecuencia de medición de los objetivos de la calidad, concretamente de satisfacción del cliente.	Revisar el procedimiento y mejorar la frecuencia de la encuesta.

7	Gestión de Calidad		X	Mejorar control de copias de documentos del SGC	Comprar sello de Copia controlada y realizar la respectiva marcación de los documentos.
8	Pasajes		X	No se evidenciaron registros de acciones preventivas detectadas en este proceso.	Implementar el procedimiento de acciones preventivas en todos los procesos de la cooperativa.
9	Todos los procesos		X	No se ha hecho revisión por la dirección, por considerarse que debería esperarse hasta tanto no se produzca el informe de auditoría.	Auditoría Interna Revisión por la dirección
10	Sistemas informáticos		X	No se encontraron registros de las hojas de vida de los equipos.	Corregir procedimiento de infraestructura Hacer formato de hoja de vida de Hardware y Software. Aprobar formato de hoja de vida Hardware / Software
11	Gestión Humana		X	No se han realizado evaluaciones de desempeño	Definir criterios a evaluar y aprobar el formato de evaluación e Implementar la Evaluación
12	Gestión humana	X		Mejorar el enfoque de la necesidad de evaluar el desempeño del personal, no es únicamente para tomar decisiones de tipo disciplinario sino para identificar necesidades de formación.	Definir en la evaluación de desempeño, aspectos que determinen o identifiquen la necesidad de capacitar.
13	Gestión de Calidad		X	No se han llevado a cabo auditorías internas.	Auditoría Interna
14	Gestión de Calidad		X	Implementar acciones preventivas, mejorar planteamiento de las acciones a seguir y su respectivo seguimiento	Se mejoró el formato y se implementaron acciones correspondientes al caso.

Fuente. Autores del Proyecto.

## **9.2. SEGUNDA AUDITORIA**

Una vez detectadas las no conformidades dentro de la primer auditoria, se procedieron a realizar las acciones correctivas y preventivas que tuvieran lugar, la verificación de la efectividad de las acciones tomadas luego de la primer Auditoría quedan evidenciadas en una segunda, que fue realiza da el cinco y seis de octubre de 2010.

### **9.2.1. Informe de la Segunda Auditoría**

El informe de la segunda Auditoría al igual que la primera se realizó por los auditores encargados, llenando el respectivo informe donde quedan consignados los hallazgos de no conformidades así como las respectivas recomendaciones.

### **9.2.2. Plan de mejora**

Al igual que la primera Auditoría se tomaron las acciones preventivas y correctivas pertinentes, el seguimiento y cierre de las no conformidades fue responsabilidad del Coordinador de Calidad con el fin de verificar la solución y eficacia de las acciones tomadas.

En el plan de mejora para la segunda auditoría interna también se enuncian las acciones preventivas y correctivas que se deben realizar para el mejoramiento continuo de la empresa.

**Tabla 51. Resumen de informe en la segunda auditoria y actividades de mejora.**

No.	PROCESO	TIPO		NO CONFORMIDAD	ACTIVIDADES DE MEJORA
		OBS.	N.C.		
1	Servicios Informáticos y Archivo.		X	Desconocimiento de la importancia de documentar las acciones preventivas y falta de familiarización con el formato, ya que se pensaba que esta tarea, solo era responsabilidad de la Gestión de Calidad.	Realizar capacitación acerca de acciones preventivas.
2	Gestión administrativa.	X		Falta reforzar algunos conceptos del SGC	Realizar capacitación informal a Gerencia General y Evaluarlo.
3	Gestión de calidad.		X	Las casillas correspondientes a las fechas de implementación en el formato de seguimiento de acciones correctivas y preventivas al cierre no estaban diligenciadas.	El seguimiento de las acciones preventivas y de mejora se deben completar
4	Gestión Financiera.		X	Las fechas establecidas en el cronograma de presentación de informes no fueron cumplidas.	Cumplir a cabalidad con lo estipulado o reasignar los plazos en las entregas de informes.

**Fuente. Autores del Proyecto.**

## 10. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Tabla 52. Cumplimiento de los Objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Efectuar un diagnóstico general de La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI que permita identificar y valorar el estado actual de la organización en los temas relacionados con el sistema de gestión de calidad.	En el numeral 4.2 del presente libro se evidencia la realización del diagnóstico
Sensibilizar y capacitar al personal involucrado de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI en cada una de las etapas que conllevan a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	En el transcurso del proyecto se realizaron diferentes capacitaciones las cuales se evidencian en el numeral 6.2 del presente libro.
Realizar la estructura documental de los procesos desarrollados en la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI, por medio de la identificación y revisión de la información existente que permita estandarizar los procesos realizados por COTAXI, y así cumplir con lo exigido por la NTC-ISO 9001:2008.	El numeral 7 del presente libro evidencia el cumplimiento de este objetivo.
Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores COTAXI estandarizando procesos.	Mediante las capacitaciones mencionadas se da cumplimiento a este objetivo.
Evaluar el sistema de gestión de calidad implementado en la organización, mediante dos auditorías internas de calidad, el diseño de planes de acción destinados a corregir las no conformidades que se puedan presentar en la primera instancia de este proceso, para identificar oportunidades de mejora en sus	Las dos auditorías permitieron evaluar el SGC implantado en COTAXI

procesos.	
Elaborar e implementar los planes de mejora resultados de las dos auditorías	Después de realizar las dos auditorías se tomaron las respectivas actividades de mejoras las cuales están consignadas el numeral de auditorías internas.

**Fuente. 5. Autores del Proyecto**

## 11. CONCLUSIONES

- Para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad es de suma importancia la participación e integración del personal, pues son elemento fundamental para el mejoramiento continuo de la Cooperativa.
- En el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad la participación, compromiso y apoyo de la gerencia es imprescindible, pues de esta figura se desprenden elementos esenciales tales como los recursos físicos, recursos humanos, recursos financieros y lo primordial ante toda la organización que es su imagen de compromiso con el S.G.C.
- La realización del diagnóstico inicial, fue la base para el diseño, documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que permitió conocer las necesidades, fortalezas y falencias con el fin de elaborar un plan de trabajo que describía las actividades necesarias para lograr la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La sensibilización y capacitación permanente del personal, permitió alcanzar los niveles adecuados de competencia de cada uno de los cargos, lo que se convirtió en un factor fundamental en la consecución del alcance del proyecto.
- La adopción de una cultura de mejoramiento continuo brindo a la cooperativa un enfoque de administración encaminado a la adopción de procesos de planeación, ejecución y seguimiento, lo cual permitió evaluar las decisiones basados en datos reales.
- La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se pudo evaluar en forma real a través de los indicadores de calidad propuestos, los cuales

permitieron medir el desempeño de la cooperativa frente a la política de calidad.

- Las actividades de auditorías internas, revisión por la dirección y la generación de acciones correctivas y preventivas, así como el constante análisis de datos permiten mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad enfocado a la satisfacción del cliente.

## 12. RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer capacitaciones orientadas en el manejo de sistemas de información y al uso de las herramientas de Microsoft Office (Ms Word, Ms Excel, Ms PowerPoint), con el fin de maximizar el uso de los recursos disponibles para la ejecución adecuada de las actividades laborales y del sistema de calidad.
- Debe ser compromiso de la Dirección la constante revisión de los indicadores de gestión y replantearlos cuando sea necesario en cada proceso, apuntando a la mejora de la satisfacción del cliente en cada momento, pues es a quien está dirigida la razón de ser de la Cooperativa.
- Contratar un coordinador de calidad permanente que se encargue de gestionar y controlar el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, lo cual permite agilizar las actividades a través de la estandarización de los procedimientos y que rinda informes a la dirección a fin de buscar un mejoramiento continuo y toma de decisiones adecuadas y oportunas.
- Es de vital importancia el cumplimiento del programa de auditorías a fin de encontrar no conformidades u observaciones que afecten o puedan llegar a afectar el Sistema de Gestión de Calidad, a su vez es importante que se realicen encuestas de satisfacción al cliente periódicamente para medir el impacto de S.G.C y de acuerdo a los resultados tomar posibles acciones de mejora.
- Es de imperiosa necesidad que los miembros del Concejo Administrativo se capaciten en relación a los conceptos e importancia de los Sistemas de Gestión de Calidad a fin que conozcan, se concienticen para que respalden

las actividades que se llevan a cabo en este tema dentro de la Cooperativa en pro a la satisfacción del cliente.

- Estandarizar la información para aclarar, que un Sistema de Gestión de Calidad no es una oficina más que gasta tiempo y recursos; sino que al contrario contribuye al cumplimiento de los requisitos de los nuevos clientes y de respaldo para los actuales, por esto es vital la colaboración total de los demás departamentos de la Cooperativa.

### **13. BIBLIOGRAFIA**

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, SENA. Memorias del Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión ISO 9001:2008; ISO: 14001:2004; OSHAS 18001:2007. Bucaramanga Marzo de 2009.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL. Memorias del Diplomado Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000. Bucaramanga Marzo 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. Norma NTC ISO 9001:2000.

<http://www.icontec.org.co>

## 14. ANEXOS

### Anexo 1. Procedimiento de Acciones correctivas y preventivas


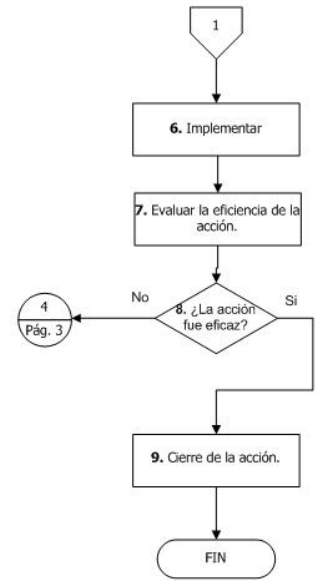

 <p><b>COTAXI</b> C.O. 10000000000000000000 Nº. 890 300 218-4</p>	<b>COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS COTAXI</b>		<b>Código: PACP.01</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE ACCIÓN CORRECTIVA Y ACCIÓN PREVENTIVA</b>		<b>Versión 1</b>
			<b>Página 1 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE ACCIÓN CORRECTIVA Y ACCIÓN PREVENTIVA</b>			
<b>Elaborado por:</b> Yoan Andrés Carrascal Javier Fernando Bermúdez	<b>Revisado por:</b> Jefe de Control Interno	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de aprobación:</b> Mes día de año Resolución Nº xxxx
<b>OBJETIVO</b>	<b>ALCANCE</b>		
Establecer las actividades necesarias preventivas y correctivas que se deben seguir a fin de eliminar las No Conformidades encontradas en las auditorias, evitando su recurrencia y así mejorando el Sistema de Gestión de Calidad.	Aplica para las actividades que generan las No conformidades y sus procesos a fin de evitar su recurrencia.		
<b>NORMATIVIDAD</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas ISO 9001:2008</li> </ul>			
<b>DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acción Correctiva:</b> Acción tomada a fin de eliminar una No Conformidad.</li> <li>• <b>Acción Preventiva:</b> Acción tomada para eliminar las causas de una No Conformidad potencial.</li> <li>• <b>Corrección:</b> Acción realizada para eliminar una no conformidad detectada.</li> <li>• <b>Mejora Continua:</b> Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.</li> <li>• <b>Monitorear:</b> Seguimiento periódico para verificar la eficacia de la actividad implementada.</li> <li>• <b>No Conformidad:</b> Incumplimiento de un requisito</li> <li>• <b>S.G.C:</b> Sistema de Gestión de la Calidad</li> </ul>			



DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
 <pre> graph TD     Start([1]) --&gt; Step6[6. Implementar]     Step6 --&gt; Step7[7. Evaluar la eficiencia de la acción.]     Step7 --&gt; Step8{8. ¿La acción fue eficaz?}     Step8 -- No --&gt; Connector((4 Pág. 3))     Step8 -- Si --&gt; Step9[9. Cierre de la acción.]     Step9 --&gt; End([FIN])           </pre>	<p><b>6.</b> Se implementan las acciones correctivas o preventivas que se dispusieron.</p> <p><b>7.</b> Verificar si la acción correctiva o preventiva fue eficaz en la solución de la No Conformidad.</p> <p><b>8.</b> Si la Acción es eficaz se procede a cerrar la acción correctiva o preventiva, de no serlo se procede a la actividad 4, a realizar un nuevo análisis de la No Conformidad.</p> <p><b>9.</b> Realizar el cierre de la Acción Correctiva si fue eficaz, evidenciándolo en el registro Acciones Correctivas y Acciones Preventivas. La anterior información es presentada y analizada en la Revisión por la Dirección.</p>		

## Anexo 2. Procedimiento de auditorias

 <p><b>COTAXI</b> Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos Tel: 890 200 218-6</p>	<b>COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS COTAXI</b>		<b>Código: PAUD.01</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS</b>		<b>Versión 1</b> <b>Página 1 de 5</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Yoan Andrés Carrascal Javier Fernando Bermúdez	<b>Revisado por:</b> Jefe de Control Interno	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de aprobación:</b> Mes día de año Resolución Nº xxxx
<b>OBJETIVO</b>	<b>ALCANCE</b>		
Establecer las directrices, controles y mecanismos para llevar a cabo las auditorias internas para asegurar el cumplimiento del Sistema Gestión de la Calidad de acuerdo con las Normas ISO 9001:2008.	Aplica para La revisión del sistema, en los diferentes procesos de la Cooperativa en relación con la documentación de acuerdo a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008, realizando una evaluación de los procesos a fin de establecer actividades preventivas o correctivas de las no conformidades halladas dentro de la revisión.		
<b>NORMATIVIDAD</b>			
Cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008			
<b>DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auditor:</b> Persona en capacidad y que realiza una auditoria.</li> <li>• <b>Auditor Líder:</b> Máxima autoridad que dirige la auditoría.</li> <li>• <b>Auditoria Interna:</b> Proceso sistemático documentado para evaluar el cumplimiento en las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa según la documentación descrita para ellas, así como los respectivos registros de las labores hecha.</li> <li>• <b>No Conformidad:</b> Incumplimiento de un requisito.</li> <li>• <b>Oportunidades de Mejor:</b> Recomendaciones que realiza el auditor interno para mejorar el sistema Gestión de Calidad a partir de las cuales se deben generar acciones preventivas, correctivas y planes de acción según el caso.</li> <li>• <b>Registro:</b> Documento que presenta los resultados de la auditoria y proporciona evidencia de las actividades realizadas.</li> </ul>			



**CONSIDERACIONES**

- Las auditorias internas al sistema de calidad están programadas teniendo en cuenta:  
El estado del sistema de gestión de Calidad  
La importancia y estado de los procesos.  
Las áreas a auditar.  
Los resultados de auditorias previas.
- El Auditor Líder con base a los numerales, la cantidad de auditores y con el Programa de Auditorias elabora el plan de auditoria éste plan debe ser aprobado por la gerencia o su representante.
- El plan de Auditoria se da a conocer con anticipación a los auditores y auditados para enterarlos de los numerales, procesos, fechas y horas de la auditoria.
- Durante la elaboración de este plan y durante la auditoria es tenido en cuenta que para garantizar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria los auditores no deben auditar su propio trabajo, por lo cual la distribución de los numerales y/o procesos a auditar son distribuidos por el auditor líder.



**PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS**

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS**



DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A1[1. Planificación de Auditoria.]     A1 --&gt; A2[2. Necesidad de Auditoria]     A2 --&gt; A3[3. Elaboración plan de auditoria]     A3 --&gt; A4[4. Exigencia de documentación.]     A4 --&gt; A5[5. Reunión de Apertura.]     A5 --&gt; C1[1]           </pre>	<p><b>1.</b> Se determina un plan de Auditorias en donde estén consignadas las fechas donde se realizarán, esto no excluye que una auditoria sea realizada sin estar programada.</p> <p><b>2.</b> Se determina la necesidad de realizar una auditoria contemplada en el Plan de auditorias o una auditoria no programada.</p> <p><b>3.</b> El auditor elabora el plan de auditoría que sera entregado al personal a auditar en una semana de anterioridad, en el se describen las actividades y detalles de la auditoría que se realizará.</p> <p><b>4.</b> El auditor exige la documentación propia de los procedimientos a auditar(Procedimientos, Planes de Calidad, Manuales, Registros, etc.) para preparar la auditoría, y con base en los DEBE de la Norma preparar la auditoria No siempre será elaborará esta lista de chequeo, ya que a medida que se mejore la competencia de los auditores internos ellos decidirán si realizarla.</p> <p><b>5.</b> Ésta reunión se hace al iniciar la auditoria a fin de revisar el plan de auditoria y solicitar inquietudes al respecto.</p>		



PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS

PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS



DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<pre> graph TD     Start[1] --&gt; Step6[6. Reporte de hallazgos.]     Step6 --&gt; Doc[Informe de Auditoria]     Doc --&gt; Step7[7. Reunión de cierre.]     Step7 --&gt; End([FIN])           </pre>	<p><b>6.</b> El Auditor reporta los hallazgos encontrados en la auditoría como son No Conformidades. En los reportes también están las Observaciones de Mejora, todo lo anterior queda consignado en el informe de la auditoría. Del resultado de la Auditoría se elabora un informe que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo</li> <li>• Alcance</li> <li>• Proceso</li> <li>• Documentos de referencia: Tales como, manuales de calidad, procedimientos, resultados de auditorías anteriores, documentos externos e internos, registros.</li> <li>• Hallazgos documentales</li> <li>• Nombre del auditor, acompañante si se requiere.</li> </ul> <p><b>7.</b> Se realiza una reunión de cierre donde se da un informe de la auditoría y éste informe será presentado máximo tres (3) días después de realizada la auditoría al representante del Sistema Gestión de Calidad, para que sea conocido y analizado por el Gerente.</p>		

### Anexo 3. Control de Documentos.

 <p><b>COTAXI</b> COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS TEL. 890.300.718-6</p>	<b>COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS COTAXI</b>		<b>Código: PGC.01</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>Versión 1</b>
			<b>Página 1 de 5</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Yoan Andrés Carrascal Javier Fernando Bermúdez	<b>Revisado por:</b> Gerente General	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	<b>Fecha de aprobación:</b> Mes día de año Resolución Nº xxxx
<b>OBJETIVO</b>	<b>ALCANCE</b>		
Establecer la metodología para revisar, aprobar, actualizar y controlar los documentos y Registros, con el fin de que las actividades se realicen bajo disposiciones vigentes.	Este procedimiento es aplicable a todos los documentos, tanto internos como externos, y registros asociados a la estructura de la documentación de la Cooperativa		
<b>NORMATIVIDAD</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación vigente Interna y Externa</li> </ul>			
<b>DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actualización:</b> creación, anulación o actividad que altera total o parcialmente el contenido de un documento, por variaciones procedimentales internas o externas. Su revisión y aprobación dependen únicamente de la organización que tiene a su cargo la revisión original del documento.</li> <li>• <b>Aprobación:</b> modificación analizada y autorizada por el Comité de Calidad. Actividad que mide el grado de coherencia que existe, entre el contenido esencial de un documento y los objetivos y Políticas de un Sistema de Gestión de la Calidad. Se avala con la firma de los responsables de esta actividad, aplicada sobre el original de un documento.</li> <li>• <b>Copia controlada:</b> es aquel documento interno o externo que presenta información que incide en el Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• <b>Copia no controlada:</b> documento, que aunque si está sujeto al proceso de distribución, no es necesario actualizar.</li> <li>• <b>Distribución:</b> ubicación física de las copias de un documento, necesaria en cada una de las áreas que lo requiera.</li> <li>• <b>Documento:</b> información y su medio de transporte.</li> </ul>			

 <b>COTAXI</b> <small>Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos</small> <small>El transporte de la zona del</small> <small>Nit. 890.300.318-8</small>	<b>COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS COTAXI</b>	<b>Código: PGC.01</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>Versión 1</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	<b>Página 2 de 5</b>

**DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS**

- **Documento externo:** información no elaborada por COTAXI que sirve para apoyar el desarrollo de las actividades.
- **Documento interno:** información elaborada por COTAXI que sirve para apoyar el desarrollo de las actividades.
- **Documento obsoleto:** documento alterado por medio de una actualización total o parcial en su contenido, que lo hace inaplicable o que ha sido eliminado y/o reemplazado por otro documento o nueva versión.
- **LMDI:** Listado Maestro de Documentos Internos
- **LMDE:** Listado Maestro de Documentos Externos
- **LMR:** Listado Maestro de Registros
- **Procedimientos:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso
- **Registro:** documentos que suministra evidencia objetiva de las actividades efectuadas o de los resultados alcanzados.
- **Revisión:** actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

**CONSIDERACIONES**

Los documentos obsoletos, las copias controladas y las copias no controladas, se deben identificar con el uso de sellos que contengan las palabras OBSOLETO, COPIA CONTROLADA, respectivamente.

No se deben realizar actualizaciones directas sobre las COPIAS CONTROLADAS, por parte de los usuarios.

El documento actualizado debe estar disponible e impreso para uso general, se debe guardar en medio magnético como PDF y deben ser protegidos con antivirus.

Mantener y archivar la última versión de los documentos.

La fecha de aplicación de los documentos será vigente a los 3 días hábiles posteriores a la fecha de emisión, con el fin de que asegure la entrega del mismo a los interesados.

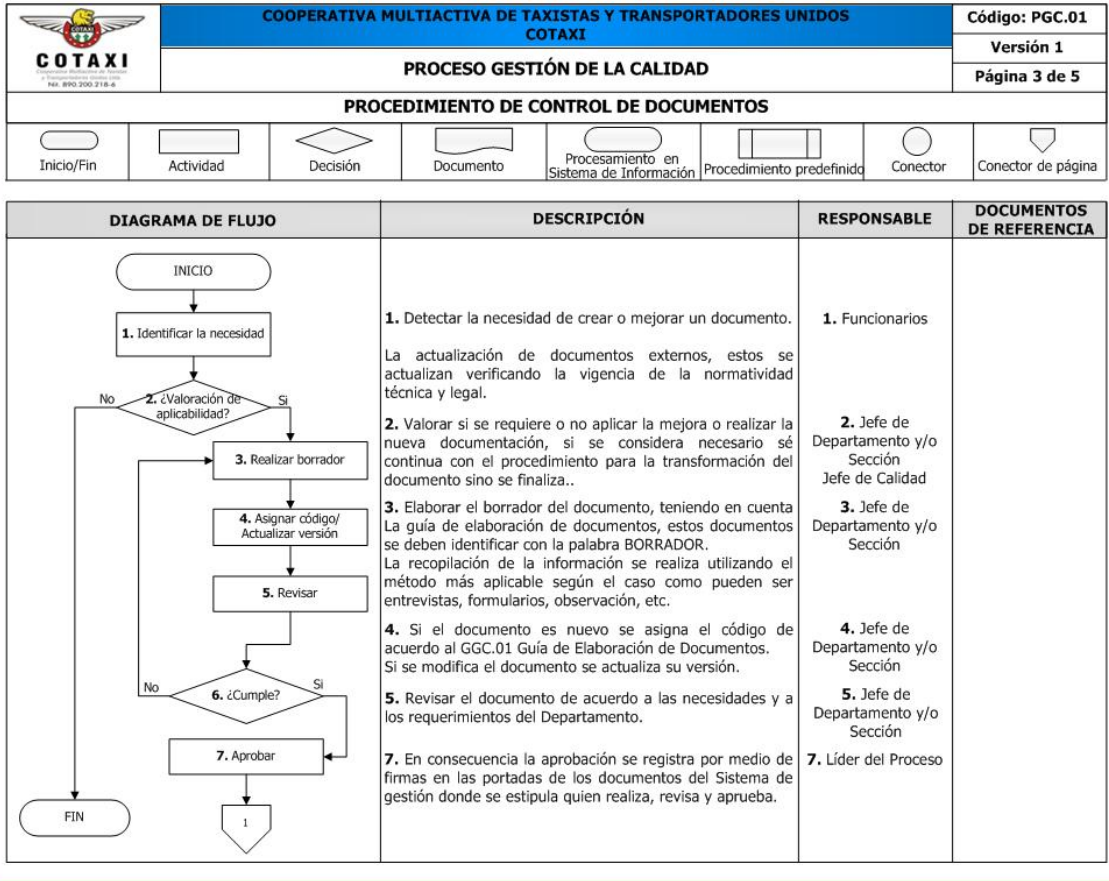
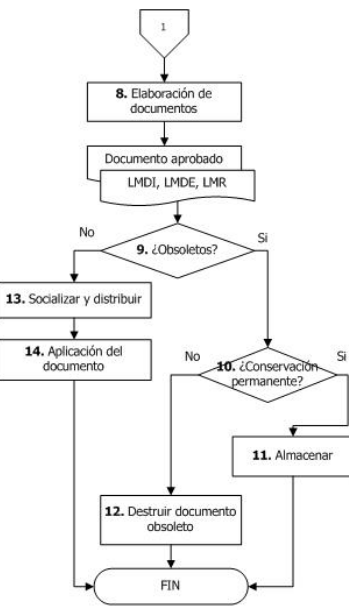


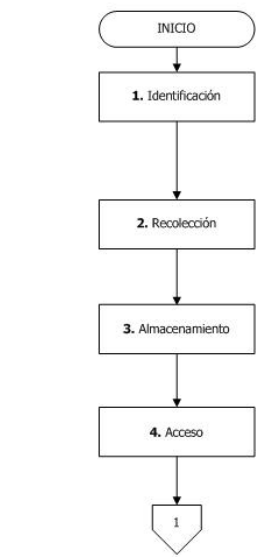


DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
	<p><b>8.</b> La creación o actualización del documento interno se registra en el listado maestro de documentos internos, externos o de registros correspondiente la digitación así como la actualización de los listados maestros es responsabilidad del departamento de calidad.</p> <p><b>9.</b> Al revisar los listados maestros se determina la existencia de documentación obsoleta como resultado de la elaboración o la modificación, ésta será recogida inmediatamente en los sitios de trabajo donde tenga lugar así como marcada para que no sea utilizada por accidente.</p> <p><b>11.</b> Si el documento es obsoleto, pero se debe archivar permanentemente, se entrega al Archivo Central para su custodia.</p> <p><b>12.</b> Se elimina el documento levantando el FCI.05 Acta de Destrucción/Anulación de Documentos.</p> <p><b>13.</b> Entregar y explicar a todos los beneficiarios la utilización del documento.</p>	<p><b>8.</b> Departamento de Calidad</p> <p><b>11.</b> Departamento de Calidad</p> <p><b>12.</b> Departamento de Calidad</p> <p><b>13.</b> Jefe de Departamento y/o sección</p>	

### Anexo 4. Control de Registros.

	<b>COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS COTAXI</b>			<b>Código: PCR.01</b>
	<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS</b>			<b>Versión 1</b>
				<b>Página 1 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS</b>				
<b>Elaborado por:</b> Yoan Andrés Carrascal Javier Fernando Bermúdez	<b>Revisado por:</b> Jefe de Control Interno	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	Fecha de aprobación: Mes día de año Resolución Nº xxxx	
<b>OBJETIVO</b>		<b>ALCANCE</b>		
Definir el control para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros de calidad.		Este procedimiento aplica a aquellos registros que se generan en el sistema de gestión de la calidad, los exigidos por el cliente y los que la Cooperativa considere apropiados.		
<b>NORMATIVIDAD</b>				
Normas ISO 9001:2008				
<b>DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formato:</b> Documento empleado para el registro de información necesaria para suministrar evidencia objetiva de las actividades efectuadas o resultados alcanzados.</li> <li>• <b>Registro:</b> Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de una actividad o un proceso.</li> </ul>				



DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
 <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1. Identificación]     1 --&gt; 2[2. Recolección]     2 --&gt; 3[3. Almacenamiento]     3 --&gt; 4[4. Acceso]     4 --&gt; 1             </pre>	<p><b>1.</b> Los registros en medios impresos, magnéticos u otros se deben identificar mediante un título y otros parámetros según requiera el caso como números consecutivos, que faciliten su identificación, de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de Elaboración de Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad. Adicionalmente se actualiza el listado maestro de documentos.</p> <p><b>2.</b> Cada jefe de departamento es responsable de la recolección y proceso de archivo de sus registros de calidad, de acuerdo al proceso documentado al que pertenezca ese registro.</p> <p><b>3.</b> Una vez producidos los registros, establece el lugar de almacenarlos. El almacenamiento de los registros impresos se realiza en archivadores que preserven su estado, ubicados donde se ejecutan las actividades para facilitar su manejo</p> <p><b>4.</b> Se identifican los cargos que tendrán acceso a los registros.</p>		



PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS

PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS



DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<pre> graph TD     1[1] --&gt; 5[5. Clasificación]     5 --&gt; 6[6. Tiempo de retención]     6 --&gt; 7[7. disposición]     7 --&gt; FIN([FIN])           </pre>	<p><b>5.</b> Se establece una forma de clasificación que permita la organización y el fácil acceso a la información.</p> <p><b>6.</b> Establece el tiempo de retención de los diferentes registros.</p> <p><b>7.</b> Establece la forma como se va a disponer de los registros una vez cumplido el tiempo de retención.</p>		

### Anexo 5. Producto No Conforme.

	<b>COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS COTAXI</b>		<b>Código: PTEO.02</b>
	<b>PROCESO CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME</b>		<b>Versión 1</b>
			<b>Página 1 de 3</b>
<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME</b>			
<b>Elaborado por:</b> Yoan Andrés Carrascal Javier Fernando Bermúdez	<b>Revisado por:</b> Jefe de Control Interno	<b>Aprobado por:</b> Gerente General	Fecha de aprobación: Mes día de año Resolución Nº xxxx
<b>OBJETIVO</b>	<b>ALCANCE</b>		
Establecer las acciones a seguir para dar tratamiento al producto/servicio no conforme generado dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa.	Aplica para todos los servicios No Conformes con los requisitos en los procesos del sistema gestión de calidad.		
<b>NORMATIVIDAD</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma ISO 9001:2008</li> </ul>			
<b>DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concesión:</b> Solicitar aprobación al cliente externo o al responsable del proceso para utilizar el producto/servicio no conforme.</li> <li>• <b>Corrección:</b> Acción realizada para eliminar una no conformidad detectada.</li> <li>• <b>Producto No Conforme:</b> el incumplimiento de un requisito de un producto/ servicio o proceso del Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• <b>Verificación:</b> Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que ha cumplido los requisitos especificados.</li> </ul>			

