

**PLANIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA TÉCNICA
COLOMBIANA DE GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000 EN LA DIRECCIÓN DE
TRÁNSITO DE BUCARAMANGA.**

SERGIO ALONSO ARENAS RAMÍREZ
COD: 2031654
SERGIO AUGUSTO CARREÑO JEREZ
COD: 2031633
VICTOR HUGO LARA TORRES
COD: 1982061

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES.
BUCARAMANGA 2009**

**PLANIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA TÉCNICA**

**COLOMBIANA DE GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000 EN LA DIRECCIÓN DE
TRÁNSITO DE BUCARAMANGA.**

**SERGIO ALONSO ARENAS RAMÍREZ.
SERGIO AUGUSTO CARREÑO JEREZ.
VICTOR HUGO LARA TORRES.**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

DIRECTOR
ING. JOSÉ JOAQUÍN GARCÍA DÍAZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES.
BUCARAMANGA 2009**

DEDICATORIA

A Dios que es la fuente de toda inspiración y de la fuerza para seguir adelante todos los días.

A mi madre por su tenacidad, constancia y paciencia.

A mis amigos y compañeros por lo que son.

Víctor Hugo Lara Torres.

A Dios todopoderoso, por acompañarme siempre en todos mis caminos.

A Mi madre, mi padre, mi hermana, mi tía Margarita, y mi abuela, porque son mi principal razón para vivir.

A mis profesores y amigos por todo lo que han aportado en mi formación como ser humano.

Sergio Augusto Carreño Jerez.

A Dios por ser quien ilumina mi camino

A mis padres María de Rosario Ramírez Álvarez y Alonso Arenas Pérez, y a mi Hermana Sharis Maria Arenas Ramírez por permitirme crecer en un hogar en el cual me brindan amor y apoyo incondicional

A mi abuelita Silvia Álvarez por ser como mi segunda madre

A mis mejores amigos por su compañía, comprensión, consejos y especialmente a mis amigos de proyecto de grado por su paciencia y continua motivación

A los nuevos amigos de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga

A todas aquellas personas que hacen parte de mi vida y que de una u otra forma me ayudan a hacer posible el cumplimiento de mis metas.

Sergio Alonso Arenas Ramírez.

Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento a

A la Universidad Industrial de Santander por la formación que hemos recibido para optar como profesionales en Ingeniería Industrial

A los Directivos de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga por la oportunidad brindada para realizar nuestra práctica de proyecto de grado en la entidad. Por acogernos y brindarnos toda la confianza y apoyo para desarrollar nuestros conocimientos y capacidades

Al Talento Humano de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga por su participación y colaboración en las actividades desarrolladas en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad según la norma NTC GP1000:2004

Al Ing. José Joaquín García Díaz, profesor de la Universidad Industrial de Santander y director de nuestro proyecto de grado, por sus consejos y valiosas orientaciones

A la Ing. Sonia Amparo Esteban Caicedo, profesora de la Universidad Industrial de Santander, por su valioso apoyo durante todo el proyecto

Al Ing. Jorge Nelson Ramírez, profesor Auditor del Diplomado en modelos integrados para la Gestión organizacional HSEQ, por sus valiosas orientaciones

A Manuel José Hernández Ruiz, Secretario General de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga y nuestro tutor en la entidad, por su colaboración y constante motivación.

Sandra Patricia Rodríguez Jiménez, Jefe oficina asesora Planeación de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, por la confianza, consejos y apoyo incondicional

Xiomara Tello Calderón, Jefe Oficina Talento Humano de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, por su apoyo y consejos.

Autores

Tabla de contenido

1.	JUSTIFICACIÓN	2
2.	OBJETIVO GENERAL.....	3
3.	ALCANCE	5
4.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	6
4.1.	RESEÑA HISTÓRICA.....	6
4.2.	OBJETO DE LA ENTIDAD.....	7
4.3.	INFORMACIÓN GENERAL.....	8
4.4.	MISIÓN	8
4.5.	VISIÓN.....	8
4.6.	VALORES.....	8
4.7.	FUNCIONES.....	9
5.	MARCO TEÓRICO	10
5.1.	DEFINICIONES	11
5.2.	EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD.....	12
5.3.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2000.....	14
5.3.1.	Que es ISO?	14
5.3.2.	Que es ISO 9000	14
5.4.	QUE ES LA NTCGP 1000:2004.	17
5.4.1.	Porque implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 o NTCGP 1000:2004.	17
5.4.2.	Marco legal	18
5.4.3.	Modelo de Gestión basado en procesos y ciclo PHVA	19
5.4.4.	Principios de la NTCGP 1000:2004	22
5.4.5.	Compatibilidad Con otros Sistemas de Gestión	25
5.4.6.	Relación entre la NTCGP 1000:2004 y la ISO 9001:2000.....	25
5.4.7.	Requisitos de la NTCGP 1000:2004.....	27
6.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.....	33
6.2.	RESPONSABLES DEL DIAGNOSTICO.....	33
6.3.	ALCANCE DEL DIAGNOSTICO.....	34
6.4.	DESARROLLO DE LA ENCUESTA.....	34

6.5.	ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	34
6.5.1.	Criterios de tabulación.....	34
6.5.2.	Conclusiones.....	38
6.6.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.....	40
6.6.1.	Conclusiones del análisis interno y externo.....	40
7.	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.....	42
7.1.	PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTCGP 1000:2004 EN LA DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.....	42
7.2.	CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	43
7.2.1.	Conformación del comité de calidad de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.	43
7.2.2.	Elección del representante de la dirección para los asuntos de la calidad.....	44
7.2.3.	Conformación de los grupos de trabajo.....	44
7.3.	POLÍTICA DE CALIDAD.....	44
7.4.	DESPLIEGUE DE LA POLÍTICA DE CALIDAD.....	48
7.5.	MAPA DE PROCESOS.....	52
7.6.	ALCANCE Y EXCLUSIONES.....	57
7.6.1.	Alcance.....	57
7.6.2.	Exclusiones.....	57
7.7.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	58
7.8.	GESTIÓN DEL RIESGO Y PUNTOS DE CONTROL.....	61
7.8.1.	Identificación de riesgos.....	62
7.8.2.	Análisis de riesgos.....	64
7.8.3.	Evaluación del riesgo.....	65
7.8.4.	Identificación de los controles existentes.....	66
7.8.5.	Evaluación final del riesgo.....	66
7.8.6.	Definición de los puntos de control necesarios.....	68
7.8.7.	Elaboración de mapas de riesgo.....	68
7.9.	INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	70

7.10.	CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	73
8.	DOCUMENTACIÓN.....	75
8.1.	PLANEACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	75
8.1.1.	Necesidades de documentación.....	76
8.1.2.	Tipos de documentación aplicable.....	76
8.2.	DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL.....	78
8.2.1.	Lineamientos para la documentación.....	78
8.2.2.	Identificación de todos los documentos.....	79
8.2.3.	Control e identificación de cambios en los documentos.....	79
8.2.4.	Codificación.....	81
8.2.5.	Gestión documental de los requisitos de la norma NTCGP 1000:2004.....	84
8.2.6.	Elaboración de los documentos.....	86
8.3.	COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.....	86
8.4.	ACCIONES DE MEJORA.....	87
9.	IMPLEMENTACIÓN	88
9.1.	RECURSOS PARA LA CAPACITACIÓN.....	90
9.2.	RESPONSABLES.....	91
9.3.	DESARROLLO DE LAS CAPACITACIONES.....	91
9.3.1.	Primera Jornada de capacitación	94
9.3.2.	Segunda Jornada de capacitación.....	100
10.	AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD	109
10.1.	PROGRAMAR:.....	110
10.1.1.	Selección de los auditores.....	111
10.2.	PLANEAR.....	114
10.2.1.	Plan de la auditoría interna de calidad.....	114
10.2.2.	Listas de verificación.....	114
10.3.	REALIZAR	116
10.4.	REVISAR.....	119
10.5.	INFORMAR.....	121
11.	MEJORA.....	123
11.1.	ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y PLANES DE ACCIÓN	123

11.2.	REVISIONES POR LA DIRECCIÓN.....	125
11.3.	MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	125
12.	CONCLUSIONES.....	132
13.	RECOMENDACIONES.....	135
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	138
13.	ANEXOS.....	139



Listado de Tablas

Tabla 1. Síntesis de Procesos en la Dirección de Transito de Bucaramanga	21
Tabla 2 Criterios de Tabulación.	35
Tabla 3 método de ponderación	35
Tabla 4 Resultado obtenidos de la aplicación del pre diagnostico.....	36
Tabla 5 Criterios para la interpretación de resultados.....	38
Tabla 6. Integrantes Comité de Calidad	43
Tabla 7. Directrices de calidad.....	46
Tabla 8 despliegue de la política de calidad.	50
Tabla 9 Formato para la Caracterización de procesos en la Dirección de Transito de Bucaramanga.....	59
Tabla 10 Formato para la identificación de riesgos en la Dirección de Transito de Bucaramanga.....	63
Tabla 11 Escala para el análisis de cada uno de los riesgos en la Dirección de Transito de Bucaramanga.....	65
Tabla 12 Matriz de evaluación de los riesgos en la Dirección de Transito de Bucaramanga.....	66
Tabla 13 Criterios para la evaluación final de cada riesgo.....	67
Tabla 14 Formato para la ponderación de riesgos en la Dirección de Transito de Bucaramanga.	68
Tabla 15 Formato para el mapa de riesgos en la Dirección de Transito de Bucaramanga	69
Tabla 16 formato para la presentación de indicadores en la Dirección de Transito de Bucaramanga.	70
Tabla 17 Formato para el cuadro de control de mando de indicadores en la Dirección de Transito de Bucaramanga	72
Tabla 18 Control de Documentos.....	80
Tabla 19 Control de Cambios en los documentos	80
Tabla 20 Caracteres para codificación según el tipo de documento.	82
Tabla 21 Caracteres para codificación según el macroproceso	82
Tabla 22 Caracteres para codificación según la dependencia	83
Tabla 23 Caracteres especiales para la documentación	84
Tabla 24 Procedimientos obligatorios en la Dirección de Transito de Bucaramanga	85
Tabla 26 Responsables primera Jornada de Capacitación	95
Tabla 27 Cronograma Primera Etapa de Capacitación	96
Tabla 28 Indicadores Etapa 1 capacitaciones SIG (NTCGP 1000:2004 Y MECI 2005).....	99
Tabla 29 Responsables Etapas de Capacitaciones	100
Tabla 30 Cronograma Segunda Jornada de Capacitaciones.....	102
Tabla 31 Responsables Segunda Jornada de Capacitación	104
Tabla 32 Indicadores etapa 2 de Capacitaciones en el SIG (NTCGP 1000:2004 Y MECI:2005)	105
Tabla 33 Formato para la evaluación de competencias como auditores interno	112
Tabla 34 Formato para las listas de verificación en la Dirección de Transito de Bucaramanga.	115
Tabla 35 formato para el levantamiento de hallazgos	116
Tabla 36 Formato para el levantamiento de no conformidades.....	118
Tabla 37 Formato para la evaluación de las auditorías internas de calidad.	119
Tabla 38 Resultados de la primera auditoría interna de calidad	121
Tabla 39 Resultados de la segunda auditoría interna de calidad.	122
Tabla 40 Formato para los planes de acción	124

Tabla 41 *Mejoramiento en el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.* 126



Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Sede principal Dirección de Tránsito de Bucaramanga</i>	<i>7</i>
<i>Ilustración 2 Metodología a seguir para el marco teórico.....</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 3 Etapas evolución del Concepto de Calidad durante el último siglo.</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 4 Esquema de la familia ISO</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 5 Modelo de Gestión Basado en Procesos y ciclo PHVA</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 6 Principios del Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos de la NTCGP 1000:2004.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 7. Sistema de Gestión de Calidad.....</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 8. Responsabilidades de la Dirección</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 9. Gestión de los Recursos</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 10. Realización del producto o Prestación del Servicio.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 11. Medición, Análisis y Mejora.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 12 Procesos estratégicos de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 13 Procesos misionales en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 14 Procesos de Apoyo en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 15 Procesos de evaluación en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 16 Mapa de procesos de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 17 Metodología para la gestión de riesgos en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 18 Metodología para la etapa de documentación en la DTB</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 19 Estructura Documental de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 20 Primera Etapa de Capacitación en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga</i>	<i>98</i>
<i>Ilustración 21 Segunda Etapa Jornada de Capacitación en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga</i>	<i>105</i>
<i>Ilustración 22 Etapas para el desarrollo de auditorías internas de calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga</i>	<i>109</i>
<i>Ilustración 23 Gestión para programar auditorías internas de calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga</i>	<i>110</i>
<i>Ilustración 24 Mejoramiento de los requisitos del numeral 4 de la NTCGP 1000:2004.....</i>	<i>128</i>
<i>Ilustración 25 Mejoramiento de los requisitos del numeral 5 de la NTCGP 1000:2004.....</i>	<i>129</i>
<i>Ilustración 26 Mejoramiento de los requisitos del numeral 6 de la NTCGP 1000:2004.....</i>	<i>129</i>
<i>Ilustración 27 Mejoramiento de los requisitos del numeral 7 de la NTCGP 1000:2004.....</i>	<i>130</i>
<i>Ilustración 28 Mejoramiento de los requisitos del numeral 8 de la NTCGP 1000:2004.....</i>	<i>130</i>

Listado de Anexos

1. Modelo de encuesta usada en el diagnostico para verificar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma NTCGP 1000:2004
 2. Matriz DOFA
 3. Ficha Técnica del diagnostico del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de la NTCGP 1000:2004
 4. Evaluación del Ambiente Laboral en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
 5. Plan detallado de actividades para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
 6. Grupos de Trabajo de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
 7. Programa de formación y capacitación en el Sistema de Gestión de Calidad de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
 8. Manual de Calidad
 9. Listado Maestro de Documentos Internos
 10. Programa Anual de Auditorías Internas de Calidad (2008 y 2009)
 11. Auditores Internos de Calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
 12. Planes de las auditorías internas de calidad (Auditoría 1 y Auditoría 2).
 13. Informes de las auditorías internas de calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
 14. Planes de mejora para la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
 15. Revisión por la dirección del Sistema de Gestión de Calidad.
 16. Manual de Procesos y Procedimientos.
 17. Nueva encuesta de satisfacción del cliente.
-

Resumen

TÍTULO: PLANIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA DE GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000 EN LA DIRECCIÓN DE TRÁNSITO DE BUCARAMANGA.¹

AUTORES: SERGIO ALONSO ARENAS RAMÍREZ.
SERGIO AUGUSTO CARREÑO JEREZ.
VÍCTOR HUGO LARA TORRES²

PALABRAS CLAVES: NTC GP1000:2004, Sistema de Gestión de la Calidad, mejoramiento continuo, diagnostico, planificación, documentación, implementación, evaluación, auditoria.

DESCRIPCION

Este proyecto se realiza con el fin de lograr implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Dirección de Tránsito de Bucaramanga según la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Publica NTC GP1000:2004

El desarrollo de este proyecto parte no solo de la necesidad de La Dirección de Tránsito de Bucaramanga en dar cumplimiento a las disposiciones del gobierno nacional en cuanto a la implementación de este sistema, sino también, en el deseo de los directivos de la entidad de mejorar los procesos internos de la organización, haciendo énfasis en la satisfacción del cliente, la efectividad en el uso de los recursos y el control de las actividades.

El proyecto de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad comprende varias fases básicas que se deben desarrollar de manera secuencial y sistemática, iniciando con el diagnóstico del estado de la entidad respecto a los requisitos de la norma NTCGP1000:2004, la planeación donde se determinan las actividades a efectuar para darle cumplimiento a la norma obteniendo el plan de desarrollo de estas acciones, el diseño donde se definen soluciones para cumplir los requisitos de la misma y se elabora el soporte documental, posteriormente se realiza la Implementación donde se lleva a cabo la divulgación y aplicación de manera continua del soporte documental, finalmente se hace la verificación donde se evalúa a través de auditorias internas si el Sistema de Gestión de Calidad ha sido implementado de manera eficaz y cumple los propósitos para los que fue diseñado.

¹ Trabajo de grado

² Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ing. José Joaquín García Díaz

Abstract

TITLE: Planning, documentation, implementation and evaluation of a quality management system according to the technical standard of quality for public management NTCGP 1000 on the transport for Bucaramanga Company³.

AUTHORS

SERGIO ALONSO ARENAS RAMÍREZ.
SERGIO AUGUSTO CARREÑO JEREZ.
VÍCTOR HUGO LARA TORRES⁴

KEY WORDS: NTC GP1000:2004, Quality Management System, Continuous Improvement, Diagnose, Planning, Documentation, Implementation, Evaluation, and examination.

DESCRIPTION

The aim of this project is to achieve the implementation of a quality management system of the transport for Bucaramanga Company, according to the technical standard of quality for public management NTC GP1000:2004.

The implementation of this project starts with the necessity of transport for the Bucaramanga Company to fulfill the national government dispositions with regards to the execution of the above mentioned system; as well as the boardroom's desire to improve the process within the organization emphasizing on client satisfaction, efficient use of resources and control of its activities.

To achieve the implementation of the system of management and quality, several basic phases must be developed under a sequential and systematic method, beginning with the diagnosis of the company stage with regards to the requirements of the norm NTCGP1000:2004.

Planning is the stage where it will be required to establish all the activities to carry out in order to accomplish the regulation and obtain the plan of development for those actions; the design is where solutions will be defined to accomplish the requirements of the norm above mentioned and the documental support will be elaborate, the implementation stages is where the divulgation and the application process will take place and at this stage all the documental support must be in place.

Subsequent to the implementation is realized phase where the spreading (publication) is carried out and the application the documentary support is in place, ultimately the check is done where it is evaluated to slant of internal audits if the System of Quality management has been implemented in an effective way and fulfils the intentions for those that it was designed.

³ Grade project

⁴ Physics Mechanics Engineering Faculty, Industrial Engineering, Dir: Ing. Jose Joaquin Garcia Diaz

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo lleno de competitividad, tanto las empresas públicas como privadas en Colombia se encuentran inmersas en un contexto muy variable donde los diferentes factores que pueden marcar el éxito o el fracaso para una organización cambian de manera repentina, obligando a que todas las entidades establezcan diferentes proyectos que garanticen no solamente la supervivencia, sino el crecimiento continuo y rentable.

En el anterior contexto; a través de los años y quizá gracias a manejos inescrupulosos de algunos gerentes (gestiones políticas, conflictos de intereses, entre otros), se ha creado la idea en casi todas las personas que las empresas publicas no pueden ser rentables o competitivas, que su naturaleza política impide el uso eficiente, eficaz y efectivo de los recursos logrando así el incumplimiento de los requisitos del cliente y el mal uso de los fondos del estado.

Sin embargo, creemos que esta situación aunque real en algunos casos, se puede cambiar, que las entidades del estado pueden implementar un Sistema de Gestión de la Calidad como una herramienta que garantice la transparencia en el uso de los recursos, la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los requisitos aplicables y quizá lo más importante, asegurar que estas organizaciones se conviertan en instrumentos para alcanzar los fines esenciales del estado.

Consientes de esta necesidad, se ha implementando el Sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga bajo los lineamientos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, con un compromiso por parte de todo los funcionarios que conforman la entidad, con la meta que una mejor institución es posible, que un uso optimo de los recursos no es inalcanzable, que el fortalecimiento interno de los procesos es un factor de éxito clave para cualquier organización, y sobre todo, teniendo en mente, que como entidad oficial, se deben a los clientes que acuden a la entidad, y que lograr la satisfacción de los mismos por los servicios prestados asegura no solamente la fidelidad a la institución, sino un crecimiento sostenible a futuro mediante el cual se alcanzara la misión, la visión y la razón de ser como organismo, y de esta forma lograr ser una empresa líder en el contexto competitivo en el cual se desarrolla.

1. JUSTIFICACIÓN

La ley 872 de Diciembre de 2003, reglamentada a través del decreto 4110 de 2004 obliga a todas las entidades administrativas del sector publico a implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la norma NTCGP 1000:2004.

Con el ánimo de cumplir con este requisito legal, y de utilizar las herramientas brindadas por el anterior sistema como medio para lograr un reconocimiento departamental y nacional como una entidad líder en el mejoramiento continuo, en el análisis de procesos, y en el cumplimiento de los requisitos del cliente, los requisitos legales y los demás requisitos adquiridos por la entidad; la organización decidió emprender el camino para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

En consideración a esto, en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga se adopto el compromiso para la planificación, documentación, implementación, evaluación y mejora de los requisitos de la norma técnica de calidad en la gestión pública (NTCGP 1000:2004), como un proyecto para lograr el alcance de la planeación estratégica de la entidad y el cumplimiento de los fines esenciales del estado.



Universidad
Industrial de
Santander

2. OBJETIVO GENERAL

Formular y desarrollar un sistema de gestión de calidad bajo los requisitos establecidos por la norma técnica colombiana para la gestión pública NTCGP1000 en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga con el fin de lograr la estandarización de los procedimientos realizados en la entidad, y alcanzar una mayor satisfacción del cliente.

Objetivos específicos

- Diseñar, revisar y realizar una encuesta de prediagnostico del sistema de gestión de la calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga que permita conocer el estado actual de la entidad en los temas relacionados con la calidad
- Realizar la planificación del sistema de gestión de calidad para la institución, definiendo los objetivos, la política, los recursos, responsables, y el cronograma de las actividades a realizar para poder cumplir dar cumplimiento a los requisitos del sistema.
- Realizar la documentación de los procesos diseñados para dar cumplimiento a las exigencias del sistema de gestión de calidad, definiendo un manual de calidad para la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, de manera que logren se logren estandarizar los procesos y se puedan diseñar actividades de control sobre los riesgos de estos.
- Crear un sistema de indicadores que permitan realizar un control sobre la eficiencia, y la eficacia de todos los procesos definidos para el sistema de gestión de la calidad de la entidad.
- Capacitar a todos los miembros del recurso humano de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga sobre la política de calidad, los objetivos de calidad, y demás necesidades encontradas relacionadas con la implementación del sistema según la norma NTCGP 1000:2004.
- Comunicar el manual de calidad de la entidad, y los procedimientos documentados del sistema de gestión de calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, a través del diligenciamiento de los registros planificados, de jornadas de capacitación a los miembros del recurso humano, y de la implementación para cada proceso de lo definido en los manuales de procedimiento.

- Evaluar el sistema de gestión de calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga a través de dos auditorías internas de calidad en la entidad, y el diseño de los planes de acción necesarios para corregir las no conformidades que se presenten para la primera auditoría interna de calidad.



3. ALCANCE

El proyecto que se va a llevar a cabo en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga abarca las siguientes etapas.

- **PREDIAGNOSTICO:** Donde se realizara un análisis preliminar de la situación actual de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, en los temas relacionados con el sistema de gestión de la calidad.
- **PLANIFICACION:** Donde se definirán los responsables, las actividades, y los roles de cada uno de los miembros del recurso humano de la entidad que estén relacionados con el sistema de gestión de la calidad.
- **DOCUMENTACION:** Donde se realizara la estructura documental para la organización, y de esta manera alcanzar al final de esta etapa el manual de calidad para la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
- **IMPLEMENTACION:** Donde se presentara el resultado de la etapa de documentación de la entidad a todos los miembros del recurso humano de la organización, a través de la implementación de los procedimientos definidos y el diligenciamiento de los registros necesarios.
- **EVALUACION:** Esta etapa será la última etapa del proyecto, y comprenderá dos auditorías internas de calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Al momento de iniciar la descripción del proyecto de implementación planificación, documentación, implementación y evaluación del sistema de gestión de calidad bajo la norma técnica colombiana de gestión pública NTCGP 1000 en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, se hace necesario conocer algunas generalidad de la organización, que permitan conocer el contexto actual en el cual se desarrolla el proyecto y permita establecer un punto de partida para la planificación de las actividades del proyecto.

4.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Dirección de Tránsito de Bucaramanga, fue creada en el año 1936 por iniciativa de la Asamblea Departamental, como dependencia de la Gobernación de Santander.

Mediante acuerdo municipal No. 040 de Septiembre 6 de 1972, la entidad se reestructuró adquiriendo una descentralización administrativa y financiera.

Mediante acuerdo 016 del 25 de Agosto 1980 el consejo municipal de Bucaramanga en uso de sus atribuciones legales acuerda la creación y organización de un establecimiento público dotado de autonomía administrativa, patrimonio y rentas propias, denominado DIRECCION DE TRANSITO DE BUCARAMANGA, teniendo como sede para la atención al público en la calle 28 No. 20-06 hasta el año 1991, vigencia en la cual se centralizaron las actividades en el nuevo edificio de esa época ubicado en el kilómetro 4 de la vía Bucaramanga a Girón.

El alcalde de Bucaramanga, en uso de sus facultades constitucionales legales y reglamentarias mediante **DECRETO 0221 DE NOV 30 DE 2001**, establece la **ESTRUCTURA** de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, y se determinan las funciones generales por dependencia.

Con respecto a la calidad los avances antes de la implementación del sistema han sido muy pocos y no han tenido un impacto significativo en la entidad.

Hasta el momento se han capacitado por parte del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) a 40 personas de la organización en temas relacionados con generalidades de la norma, tales como son la estructura, principios entre otros.

En adición a este trabajo, la Dirección de Tránsito de Bucaramanga estableció un contrato con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC), mediante el cual se realizó una capacitación a 40 funcionarios que pertenecen a todas las aéreas de la entidad sobre “auditorías internas de calidad”, del cual solamente aprobaron el curso un total de 15 personas las cuales recibieron el título de auditores internos de calidad para la organización.

4.2. OBJETO DE LA ENTIDAD

La Dirección de Tránsito de Bucaramanga fue creada para organizar y controlar todo lo relacionado con el tránsito dentro de su territorio y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia.

Es así como se observa que el objeto de la entidad se enmarca dentro de los servicios públicos de seguridad o protección que el Estado debe brindar a todos los ciudadanos y habitantes del territorio, permitiendo a través de esta entidad descentralizada el orden público y la convivencia ciudadana como producto de su gestión.



Ilustración 1 Sede principal Dirección de Tránsito de Bucaramanga

Fuente: Archivo fotográfico de la entidad

4.3. INFORMACIÓN GENERAL

- ✚ Ubicación
Kilometro 4 vía a Girón.
- ✚ Pagina web
www.transitobucaramanga.gov.co
- ✚ Teléfono
PBX 6809966, Fax = 6372014

4.4. MISIÓN

La Dirección de Tránsito de Bucaramanga es una entidad descentralizada del orden municipal, encaminada a la organización, registro y dirección del tránsito terrestre. Automotor garantizando una movilidad ágil y segura, promoción de una cultura ciudadana y la preservación del medio ambiente fomentando valores de pertenencia, responsabilidad y calidad

4.5. VISIÓN

Ser el organismo de tránsito líder a nivel nacional a través de una administración eficaz y eficiente, con responsabilidad social, en la prestación de servicios de calidad certificada, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la ley.

4.6. VALORES

- ✚ Actitud Laboral.
 - ❖ Responsabilidad
 - ❖ Pertenencia
 - ❖ Calidad.
- ✚ Atención al Usuario.
 - ❖ Transparencia.
 - ❖ Respeto a la ley.
 - ❖ Compromiso.
- ✚ Eficiencia Laboral.

Industrial de
Santander

- ❖ Uso del tiempo y recursos.
- ❖ Evaluación.
- ❖ Crecimiento personal.

4.7. FUNCIONES

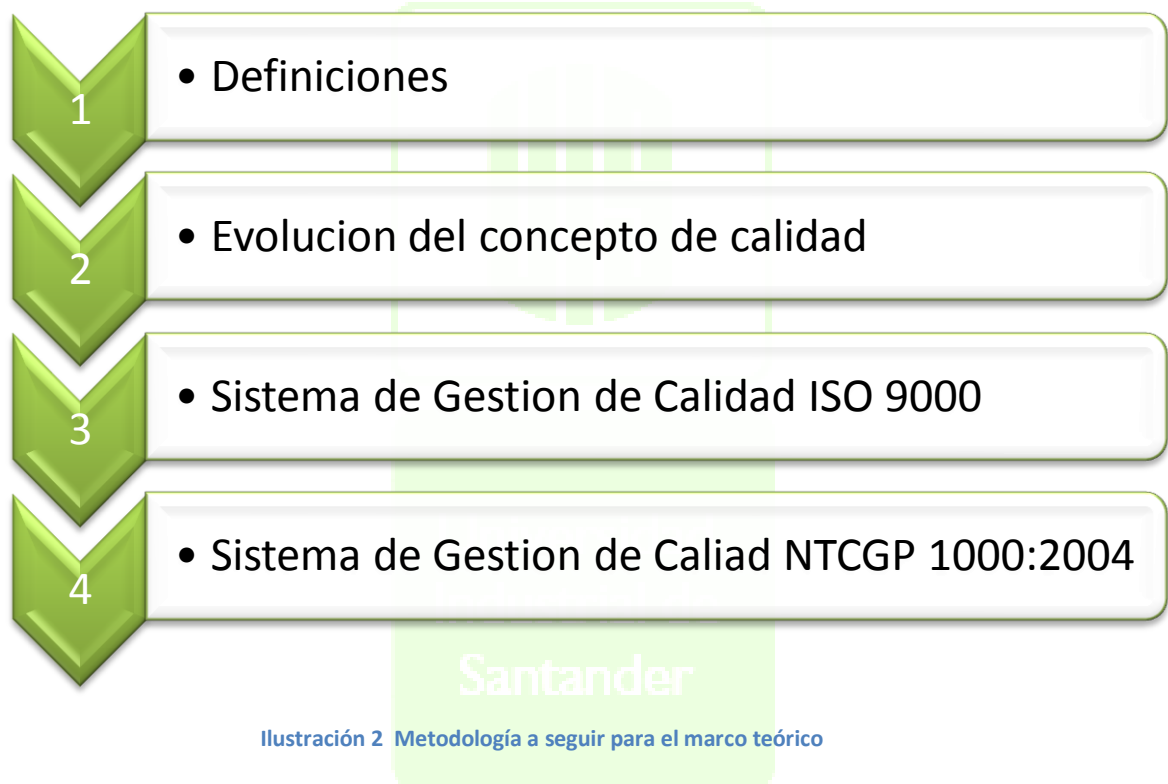
En desarrollo de su objeto social, la Dirección de Tránsito de Bucaramanga puede realizar con sujeción a las normas generales y especiales que rija cada caso. Todos los actos, contratos y operaciones que tengan relación con las siguientes actividades:

- + Dirigir, organizar y controlar todo lo relacionado con el tránsito municipal de vehículos y personas, velar por el cumplimiento de las disposiciones sobre la materia y rendir los informes que le soliciten las autoridades superiores.
- + Otorgar, modificar, cancelar y revalidar toda clase de licencias de conducción, de acuerdo con los procedimientos y requisitos consagrados en el Código Nacional de Tránsito y demás normas que modifiquen o adicionen.
- + Revisar los taxímetros de los Automóviles de servicio público.
- + Expedir modificar licencias de tránsito para motocicletas, vehículos de impulsión humana.
- + Entregar las placas y documentos establecidos por la ley para los vehículos con licencia de tránsito.
- + Además de las anteriores, ejercerá las funciones delegadas mediante el Decreto 0017 del 5 de octubre de 1998 en materia de transporte terrestre automotor.

5. MARCO TEÓRICO

Los fundamentos teóricos sobre los cuales se basa el presente trabajo parten del conocimiento y entendimiento de la familia de Normas ISO 9000:2000 y en particular la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP1000:2004 y su aplicabilidad a la Dirección de Transito de Bucaramanga.

Para el marco teórico, se definió la siguiente metodología



Fuente: Autores

En vista de esto, y como primera medida, se hace necesario definir una serie de términos que son usados de manera frecuente durante todo el proyecto de manera que se garantice la comprensión de todos los temas tratados en el siguiente libro.

5.1. DEFINICIONES⁵

- ✚ **Alta dirección:** persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una entidad.
- ✚ **Autoridad:** poder con que se cuenta o que se ha recibido por delegación.
- ✚ **Auditoría interna:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la extensión en que se cumplen los criterios definidos para la auditoría interna.
- ✚ **Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos
- ✚ **Cliente:** organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.
- ✚ **Conformidad:** cumplimiento de un requisito
- ✚ **Control de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- ✚ **Estructura de la entidad:** disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal
- ✚ **Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad
- ✚ **Gestión documental:** conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.
- ✚ **Infraestructura:** sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.
- ✚ **Manual de la calidad:** documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una entidad.
- ✚ **Mejora continua:** acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.
- ✚ **Objetivo de la calidad:** algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.
- ✚ **Parte interesada:** organización, persona o grupo que tenga un interés en el desempeño de una entidad.
- ✚ **Planificación de la calidad:** parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los

⁵ Tomado de Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000:2004

procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de la calidad.

- ✚ **Política de la calidad de una entidad:** intención(es) global(es) y orientación(es) relativa(s) a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección de la entidad.
- ✚ **Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- ✚ **Proceso:** conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- ✚ **Producto o servicio:** resultado de un proceso o un conjunto de procesos.
- ✚ **Proveedor:** organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.
- ✚ **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- ✚ **Responsabilidad:** derecho natural u otorgado a un individuo en función de su competencia para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho.
- ✚ **Revisión:** actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.
- ✚ **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.
- ✚ **Sistema de gestión de la calidad para entidades:** herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.
- ✚ **Verificación:** confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos especificados.

5.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD.

El proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000:2004, es un trabajo que se realiza de manera secuencial, donde intervienen diferentes factores que influyen de alguna manera en el éxito del proyecto.

Estos mismos factores han permanecido unidos de manera inherente al concepto de calidad durante muchos años, logrando de esta forma, que la definición de calidad y de un sistema de gestión como tal, este evolucionando de manera constante, imponiendo así nuevos retos, y diseñando cada día diferentes estrategias para alcanzar la mejora continua, optimizar los procesos y conseguir una cultura de calidad.

A continuación, se presenta un esquema donde se puede evidenciar cual ha sido el desarrollo y evolución de la calidad desde los inicios hasta nuestros días y se vislumbran cuales serán los posibles nuevos retos para la implementación de modelos de Gestión de Calidad.

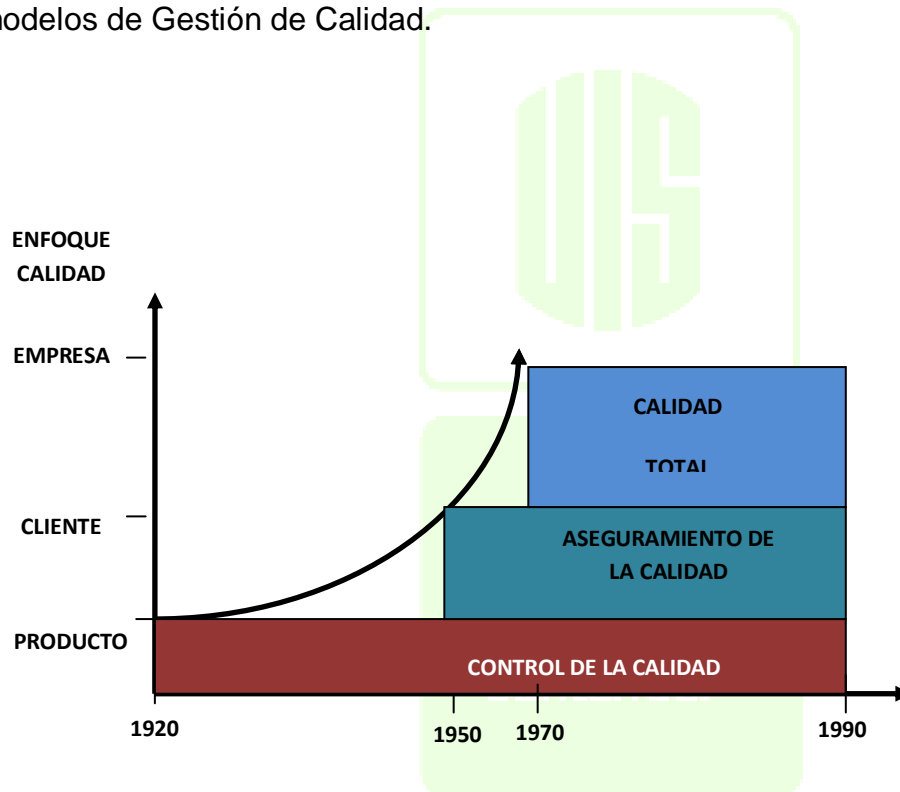


Ilustración 3 Etapas evolución del Concepto de Calidad durante el último siglo.

Fuente: material del diplomado en modelos integrados para la gestión organizacional HSEQ (sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2000, 14001:2004 y Ohsas 18001:2007.) SGS Colombia – ASEUIS Bucaramanga.

5.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2000⁶

Es un sistema lógico básico muy directo, que se centra en "hacer las Cosas bien y seguir implacablemente una ruta hacia el mejoramiento continuo y la SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LAS PARTES INTERESADAS" La implementación en la mayoría de los casos requiere de un grado de cultura, un cambio de conducta, un esfuerzo diligente, con un alto grado de objetividad y una toma de decisiones sistemática y técnica.

5.3.1. Que es ISO?

La **International Organization for Standardization (ISO)** es la agencia internacional de Normalización: especializada en crear estándares y esta integrada por los institutos de estandarización de alrededor de 157 países miembros, donde Colombia forma parte del cuerpo Directivo a través del ICONTEC. . Su oficina principal se encuentra en Ginebra. Suiza. El propósito de ISO es promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual científica y económica. Los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados como estándares internacionales.

5.3.2. Que es ISO 9000

Es una serie de normas internacionales para un Sistema de Gestión de Calidad que indican lineamientos generales para la administración de la calidad, con un solo objetivo, cual es el de **satisfacer las necesidades de requerimientos de los clientes y partes interesadas**. Y la familia comprende:

- ✚ **La Norma ISO 9000**, describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de 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

⁶ Gestión de la Calidad, NTCGP 1000:2004, SENA, Centro de Comercio y Servicio

y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Con **esta Norma Internacional se obtiene la Certificación**

- ✚ **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 las partes interesadas.
- ✚ **La Norma. ISO 19011**, proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión de ambiental.
- ✚ **Norma ISO 10013**, indica los lineamientos para la documentación del sistema de gestión de la calidad

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 y las organizaciones pueden demostrar su capacidad para suministrar de forma consistente productos y/o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios aplicables.

Universidad
Industrial de
Santander

ESQUEMA DE LAS SERIES DE NORMAS ISO
(INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)

Norma	Título	Propósito
ISO 9000:2005	Fundamentos y Vocabulario	Describe los principios del Sistema de Gestión de Calidad y especifica la terminología
ISO 9001:2000	Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos	Especifica los requisitos para el Sistema de Gestión de Calidad aplicables a toda organización.
ISO 9004:2000	Sistema de Gestión de la Calidad – Guía para el Mejoramiento del Desempeño.	Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.
ISO 19011:2002	Directrices para auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad.	Proporciona orientación /guía con respecto a las auditorías internas de gestión de calidad y ambiental.
ISO 10013:2000	Documentación	Directrices para la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.
ISO 14001:2004	Requisitos Sistema de Gestión Ambiental	Especifica los requisitos para el sistema de gestión ambiental aplicables a toda organización
ISO 18000:2007	OHSAS	Seguridad y salud ocupacional
ISO 22000:2005	HAZARD o HACCP	Análisis de peligros y puntos críticos en alimentos

Ilustración 4 Esquema de la familia ISO

Fuente: Adaptado de Gestión de la Calidad, NTCGP 1000:2004

Una vez definidas las principales características de las normas ISO 9001 y de los Sistemas de Gestión de Calidad, es importante conocer a profundidad cuales

son las principales características de la NTCGP 1000:2004, y cuáles son las similitudes y diferencias con respecto a la ISO 9001:2000.

5.4. QUE ES LA NTCGP 1000:2004.

Es la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, la cual, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 6° de la Ley 872 de 2003, y reglamentada a través del decreto 4110 de 2004, establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios

Esta norma está dirigida a todas las entidades, y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

5.4.1. Porque implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 o NTCGP 1000:2004.

Existen muchas razones o necesidades que conducen a las organizaciones a implementar un sistema de gestión de calidad, entre ellas las que mas resaltan son las siguientes:

- ✚ **Por expectativas y exigencias de los clientes y las partes interesadas:**
Algunas empresas prefieren que sus productos o servicios aseguren características específicas para los clientes y lo hacen mediante la implementación de este tipo de norma
- ✚ **Por un mejoramiento interno y beneficios de la calidad**
Empresas con funcionamiento de los Sistemas de Gestión de Calidad han encontrado mejoras en su productividad, eficiencia, eficacia y han visto reducir los de pérdida y reproceso.
- ✚ **Ventajas competitivas**
Las compañías que se han certificado con la norma ISO 9001 han obtenido ventajas sobre sus competidores
- ✚ **Aumento de la satisfacción del cliente**
Los clientes necesitan servicios con características que satisfagan sus necesidades
- ✚ **Certificarse en calidad**

Es una puerta abierta a los grandes negocios, genera grandes utilidades, expansión del mercado, supera barreras comerciales por ejemplo con respecto al TLC.

El enfoque a través de un S.G.C, anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de los productos o servicios aceptables para el cliente y mantener esos procesos bajo control.

5.4.2. Marco legal⁷

✚ Ley 872

Por el cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

Objetivo: Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad con un enfoque basado en procesos, como herramienta de gestión sistemática y transparente que permita evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social de los servicios a campo de entidades del estado

✚ Decreto 4110

Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública

Objetivo: Establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad responsabilidad de todos los funcionarios de la entidad, facilitar la evaluación por la dirección, los ciudadanos y organismos de control e informar sobre los resultados de eficacia, eficiencia y efectividad

⁷ NTCGP 1000:2004

5.4.3. Modelo de Gestión basado en procesos y ciclo PHVA

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la ilustración 5 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca del cumplimiento de la entidad con respecto a sus requisitos. El modelo mostrado en la ilustración 5 cubre todos los requisitos de esta norma, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar- Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- ✚ **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la entidad.
- ✚ **Hacer:** implementar los procesos.
- ✚ **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados.
- ✚ **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.



-> Actividades que aportan valor.

-> Flujo de información.

Ilustración 5 Modelo de Gestión Basado en Procesos y ciclo PHVA

Fuente: NTCGP 1000:2004

Teniendo en cuenta estos factores, la Dirección de Tránsito de Bucaramanga definió lo siguientes procesos sobre los cuales va a implementar el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

Tabla 1. Síntesis de Procesos en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga

Tipo de proceso	Macroproceso	Proceso
Estratégicos	No aplica	Direccionamiento del Sistema Integrado de Gestión
Misionales	Registro de Información	Registro Automotor
Misionales	Registro de información	Registro de Conductores
Misionales	Movilidad	Gestión Control Vial.
Misionales	Movilidad	Señalización.
Misionales	Movilidad	Cultura Vial.
Misionales	Movilidad	Semaforización.
Apoyo	Gestión Administrativa	Gestión del Talento Humano
Apoyo	Gestión Administrativa	Documentación y Archivo
Apoyo	Gestión Administrativa	Almacén e Inventario
Apoyo	Gestión Administrativa	Sistemas de Información y Tecnología
Apoyo	Gestión Administrativa	Gestión Jurídica
Apoyo	Gestión Administrativa	Contratación

Apoyo	Gestión Administrativa	Atención al Cliente
Apoyo	Gestión Financiera	Financiera
Apoyo	Gestión Financiera	Contabilidad
Apoyo	Gestión Financiera	Tesorería
Evaluación	No aplica	Control Interno y Gestión

Fuente: Autores

5.4.4. Principios de la NTCGP 1000:2004⁸

Los principios del sistema de gestión de la calidad se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales de la función pública.

Se han identificado los siguientes principios de gestión de la calidad, que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño:

Universidad
Industrial de
Santander

⁸ Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000:2004

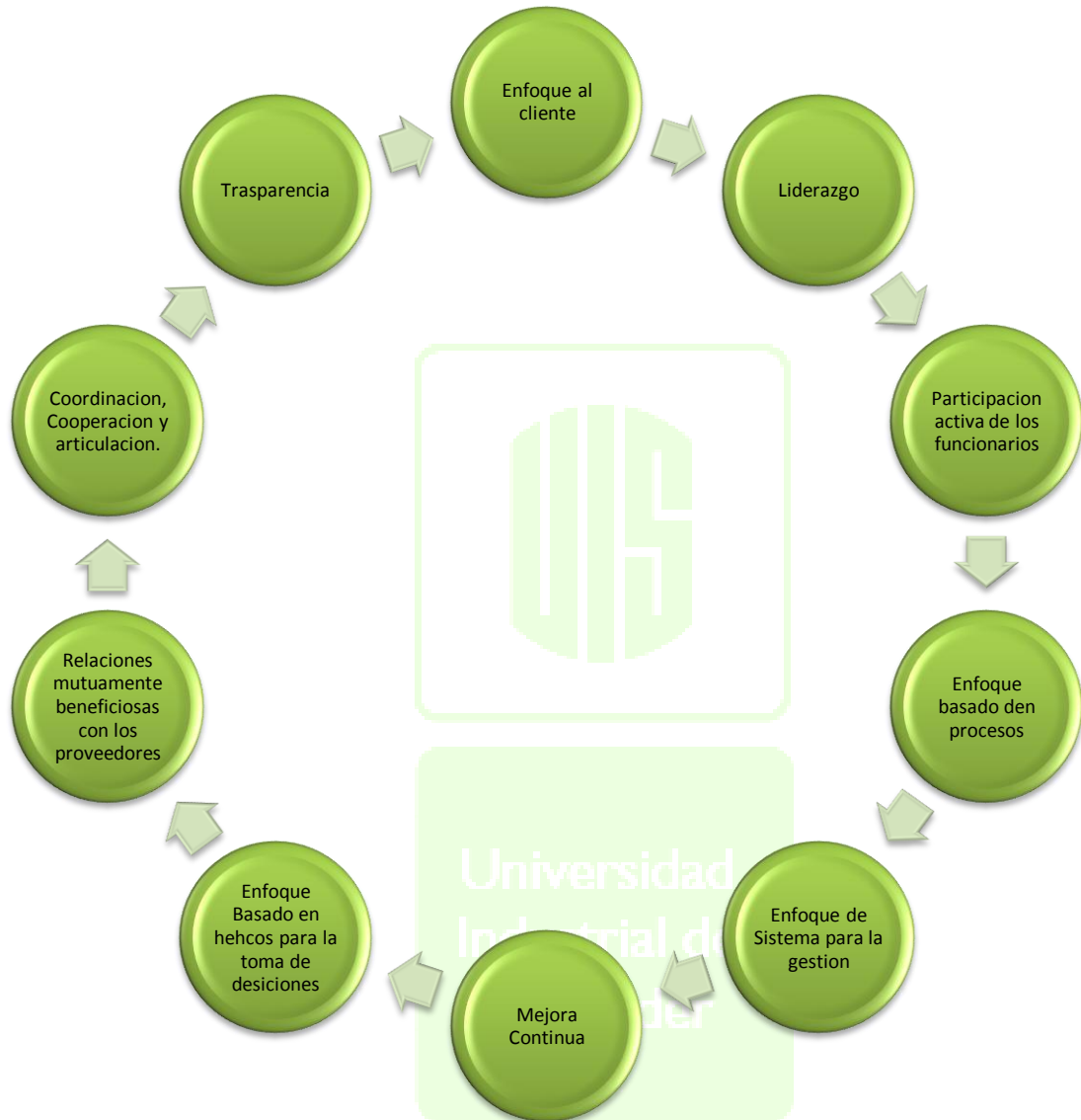


Ilustración 6 Principios del Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos de la NTCGP 1000:2004

Fuente: NTCGP 1000:2004

- ✚ **Enfoque hacia el cliente:** la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuales son las necesidades actuales y futuras de

los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.

- ✚ **Liderazgo:** desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.
- ✚ **Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas:** es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, que permite el logro de los objetivos de la entidad.
- ✚ **Enfoque basado en los procesos:** En las entidades existe una red de procesos, la cual al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ✚ **Enfoque del sistema para la gestión:** el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.
- ✚ **Mejora continua:** siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.
- ✚ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** en todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.
- ✚ **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios:** las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

- ✚ **Coordinación, cooperación y articulación:** el trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.
- ✚ **Transparencia:** La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por lo tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos facilitando el control social.

5.4.5. Compatibilidad Con otros Sistemas de Gestión

El sistema de gestión de la calidad debe entenderse como una herramienta que comparte algunos elementos con otros sistemas. Por lo tanto, es posible que la implementación de algunos de los requisitos de esta norma permita el cumplimiento, total o parcial, de requisitos de otros sistemas. En la implementación del sistema de gestión de la calidad se debe tener cuidado especial en la identificación de estos elementos comunes, para evitar que se dupliquen esfuerzos

5.4.6. Relación entre la NTCGP 1000:2004 y la ISO 9001:2000

La estructura de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000, es la misma de la norma internacional ISO 9001 y tiene su explicación: el legislador⁹ encontró inconveniente que el Estado Colombiano adoptara una norma privada como la ISO 9001:2000. No obstante, concluyó que su estructura y requisitos eran de un grado de exigencia que era preciso mantener; por ello, la Ley 872 consagra que una de las funcionalidades claves que debe permitir al sistema diseñado con los parámetros de la NTCGP 1000: "Ajustar los procedimientos, metodologías y requisitos a los exigidos por normas técnicas internacionales sobre gestión de la calidad"

⁹ Esta iniciativa tuvo origen en dos proyectos del Senado, el 03 del 2002 cuya finalidad era adoptar el sistema internacional de calidad ISO 9000 en las entidades estatales.

Por otra parte, el Congreso de la República estableció que para la normalización de la calidad en la gestión, esto es, para expedir la norma técnica de calidad, el Gobierno "podrá tener en cuenta las normas técnicas internacionales existentes sobre la materia"¹⁰ y deberá contener como mínimo disposiciones relativas a la documentación, entre los que cuentan la política y los objetivos de la calidad, diseño de procesos, gestión de información, factores y controles de calidad, planeación y diseño del servicio y su medición, entre otros.

En resumen, el Legislador quiso que la norma técnica de calidad tuviera un grado de afinidad con la norma internacional de calidad¹¹, ya sea por razones de competitividad, caso de las empresas que compiten y venden productos, e igualmente para las demás entidades de derecho público por motivaciones de modernización de su estructura en su cultura y prestación del servicio.

Pero ¿cuáles son entonces esos elementos diferenciales que encontramos en la NTCGP 1000:2004 en relación con la NTC ISO 9001:2000 y qué la hacen una norma más exigente?

- ✓ En primer término tenemos el alcance de su implementación, el cual debe ser integral o en todos los procesos de la organización, esquema que facilita que las entidades que tengan una o muchas sedes en aplicación de la desconcentración, tengan una única visión de su sistema (direccionamiento integral) y no fraccionen a la entidad en propósitos o sistemas distintos.
- ✓ El segundo elemento diferencial de fondo es el diseño de indicadores, para medir eficiencia (buen uso de recursos en la operación de los procesos), eficacia (resultados acorde con las necesidades del cliente) y efectividad (impacto que produce el resultado de la eficacia en el cliente). Este último concepto implica haber identificado plenamente las necesidades del cliente y contra ese imperativo se evalúa el impacto; factor que significa dos temas fundamentales a saber: un cambio en el diseño de políticas y productos por parte de las instituciones públicas, las cuales ya no deberían diseñar de manera unilateral las políticas, sino oír la voz del cliente y los intereses generales (satisfacción social) y por otro, implica contar con clientes/ciuda-

¹⁰ Ibídem. Art. 6°

¹¹ Una vez implementado el sistema y cuando la entidad considere pertinente podrá certificar su Sistema de Gestión de la Calidad con base en las normas internacionales de calidad (Ley 872 de 2003, art. 7°).

danos educados para responder socialmente con civismo, responsabilidad de país y no con motivaciones egoístas o particulares.

- ✓ El tercer elemento diferenciador lo constituye la integración de la planificación de la entidad con la planificación de la calidad: se entiende parte del mismo proceso y no como elementos sueltos: por algo es un sistema que no tolera partes desarticuladas o desconectadas sino integradas. La planeación debe ser la expresión de los retos institucionales materializados en sus planes y programas, detallados hasta llegar a la responsabilidad de cada individuo de la organización y portante, parte del sistema: esta forma de dirigir el sistema es consecuente con las normas en la materia¹². La gestión de riesgos -otro elemento que diferencia ISO 9001 con la NTCGP 1000- se concibe desde el diseño de los planes y los procesos y no cuando se ponen en marcha. De allí su importancia para prevenir desviaciones en forma de alertas tempranas.
- ✓ Otro aspecto es la participación ciudadana y la rendición de cuentas como formas legítimas y democráticas de participación y control social que, sin duda, traen como valor agregado la norma técnica del gobierno colombiano siendo éste el espíritu del Estado comunitario: un estado al servicio del ciudadano y un ciudadano socialmente responsable.

5.4.7. Requisitos de la NTCGP 1000:2004¹³

La NTCGP 1000:2004, presenta los siguientes requisitos que se establecen de la siguiente manera:

¹² Compárese por ejemplo las disposiciones para los planes, programas y proyectos establecidos en la Ley 152 de 1994 y las normas relativas a la gestión de personal que consagra la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios.

¹³ Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004

✚ Sistema de Gestión de la Calidad

En este capítulo se estructura todo el sistema de gestión de calidad y se controla todo el conocimiento y experiencia de la entidad

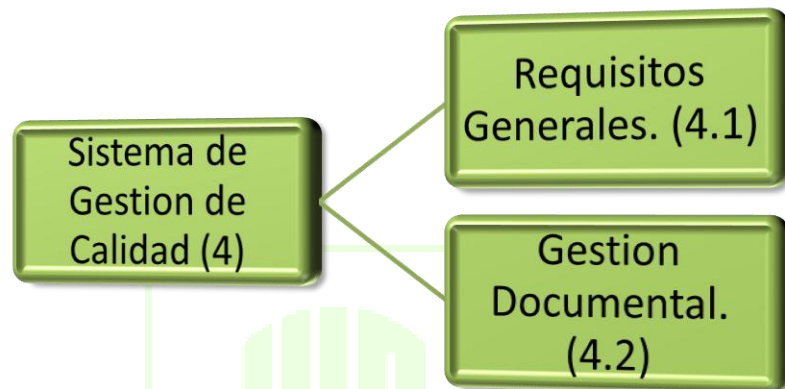


Ilustración 7. Sistema de Gestión de Calidad

Fuente: NTCGP 1000:2004.

✚ Responsabilidad de la dirección

En este capítulo se definen los elementos que dirigen el sistema de gestión de la calidad y la revisión de su cumplimiento. De su buena aplicación depende el éxito o fracaso de este modelo de gestión de calidad. Es adicional a otras funciones que por ley deba implementar la alta dirección.



Ilustración 8. Responsabilidades de la Dirección

Fuente: NTCGP 1000:2004.

✚ Gestión de los recursos

En este capítulo se definen los recursos del sistema, que en su ausencia se ven afectados los resultados del servicio. Esto incluye: las personas, infraestructura, y condiciones de trabajo.



Ilustración 9. Gestión de los Recursos

Fuente: NTCGP 1000:2004.

- Realización del producto o prestación del servicio

En este capítulo se controlan todos los procesos y actividades que se presentan durante la producción y entrega y/o prestación del servicio

Universidad Industrial de Santander

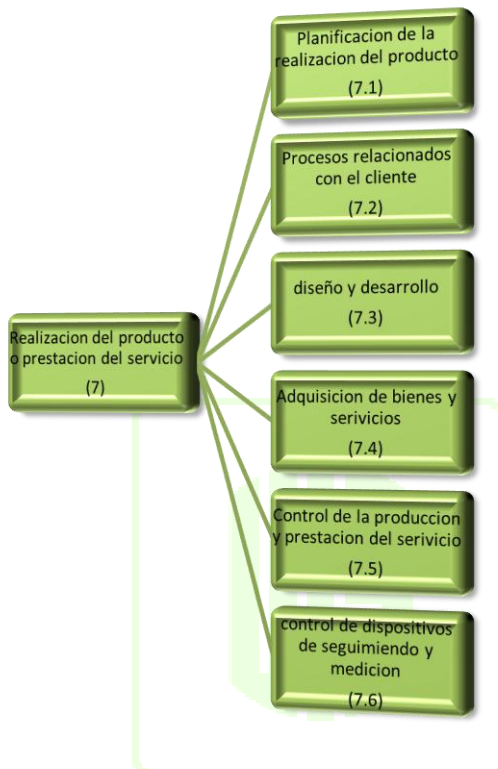


Ilustración 10. Realización del producto o Prestación del Servicio.

Fuente: NTCGP 1000:2004.

✚ Medición, análisis y mejora

En este capítulo está el éxito del sistema, pues el adecuado seguimiento y el aprovechamiento de esta información es una fuente valiosa de mejora continua

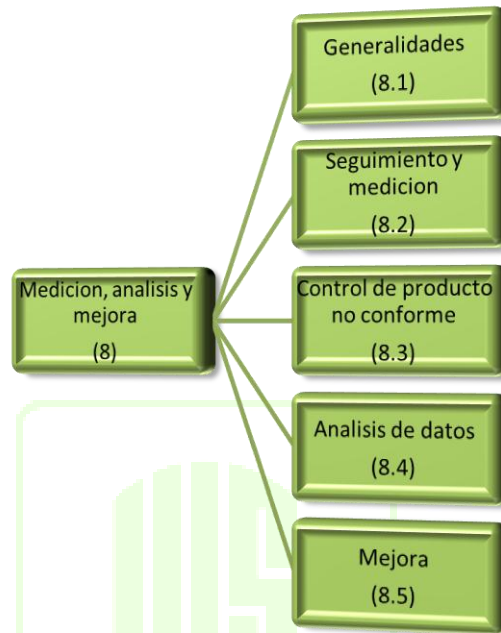


Ilustración 11. Medición, Análisis y Mejora

Fuente: NTCGP 1000:2004.



6. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA

Esta es la primera etapa de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga.

Durante esta fase, se desarrollaron dos estrategias principalmente (diagnostico de cumplimiento de los requisitos de la norma, y la matriz DOFA) con el fin de conocer cuál es el estado actual de cumplimiento de los requisitos de la norma y cuál es el contexto estratégico en el cual se desarrolla la entidad y de esta forma, poder definir las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos definidos para este proyecto.

De igual forma, en esta etapa se reviso la documentación actual que posee la Dirección de Transito de Bucaramanga relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad (manual de funciones y responsabilidades, misión y visión aprobadas, entre otros) para examinar el grado de conocimiento y cumplimiento de estos documentos y proponer las acciones de mejora que se consideren necesarias y apropiadas.

Para realizar un control del diagnostico a la Dirección de Transito de Bucaramanga, se definieron los siguientes puntos.

6.1. OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO

Definir y aplicar una herramienta que examine los diferentes sistemas y procesos de la Dirección de Transito de Bucaramanga, con el fin de conocer el grado de cumplimiento de los requisitos de la norma NTCGP 1000:2004 en la entidad y de esta forma desarrollar estrategias que orienten la implementación del sistema.

6.2. RESPONSABLES DEL DIAGNOSTICO.

- + Directora General.
- + Representante para los asuntos de la calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga.
- + Comité de calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga
- + Autores del proyecto.

6.3. ALCANCE DEL DIAGNOSTICO.

Este diagnostico aplica a todos los grupos de trabajo de la organización y va desde la definición y revisión de la herramienta que permita conocer el estado actual de cumplimiento de los requisitos en la entidad, hasta presentación y socialización de los resultados de dicha encuesta ante el comité de calidad de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga y la conclusiones correspondientes.

6.4. DESARROLLO DE LA ENCUESTA.

La encuesta de prediagnostico fue comunicada y entregada a todos los funcionarios de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga de acuerdo a los criterios de muestreo establecidos en la ficha técnica del diagnostico presentado en el anexo 1.

Durante el diligenciamiento de la encuesta se encontraron algunos problemas, principalmente por la falta de compromiso de algunos funcionarios con el desarrollo de esta, debido a que afirmaban que no tenían el tiempo suficiente para prestar la colaboración pertinente.

Lo anterior implico un retraso en cuanto al cronograma de actividades definido para la etapa del prediagnostico.

En el anexo 1 se encuentra la herramienta utilizada para el prediagnostico

6.5. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA

6.5.1. Criterios de tabulación.

Para realizar el análisis de la encuesta presentada en la tabla 1, se asignaron los siguientes valores de acuerdo a las respuestas diligenciadas por cada uno de los funcionarios a los cuales se les aplico el diagnostico.

Tabla 2 Criterios de Tabulación.

Valor	Descripción
0	No sabe
1	No se cumple
2	Se cumple insatisfactoriamente
3	Se cumple aceptablemente
4	Se cumple en alto grado
5	Se cumple plenamente.

Fuente: (Departamento Administrativo de la Funcion Publica, 2006)

Definidos los criterios de tabulación de la tabla 4, se definió el siguiente método para realizar el cálculo del valor correspondiente para cada pregunta tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 3 método de ponderación

Pregunta	Valor	0	1	2	3	4	5	Total	Puntaje Pregunta
	F								
	%								
	P								

Fuente: (Departamento Administrativo de la Funcion Publica, 2006)

Donde:

- + Valor = corresponde a los valores de tabulación presentado en la tabla 2.
- + F (frecuencia) =Hace referencia al número de veces que se presento la misma respuesta en los funcionarios a los que se les aplico la encuesta de prediagnostico presentada en el anexo 1.

- ✚ % (porcentaje) = corresponde al valor obtenido de dividir la frecuencia obtenida para cada valor y el número total de personas encuestadas.
- ✚ P (Peso ponderado) = Hace referencia al valor obtenido de multiplicar el porcentaje de cada pregunta y el valor correspondiente a la misma.
- ✚ Total = Corresponde al número total de personas que fueron encuestadas por cada pregunta del anexo 1.
- ✚ Puntaje de la pregunta = Hace referencia al valor que se obtiene de tomar el promedio de los pesos ponderados para cada pregunta.

Definidos los criterios presentados anteriormente, se analizaron los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga (la ficha técnica de esta encuesta se presenta en el anexo 2, ubicado al final del presente documento). Los resultados que se obtuvieron están especificados por cada requisito se presentan a continuación:

Tabla 4 Resultado obtenidos de la aplicación del pre diagnostico

Numeral	Requisito	Promedio de desempeño obtenido
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	1,59
4.1	Requisitos Generales	2,17
4.2.1	generalidades	1,36
4.2.2	manual de calidad	0,98
4.2.3	control de documentos	1,35
4.2.4	control de registros	2,07
5	RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN	2,24
5.1	Compromiso de la dirección	2,50
5.2	enfoque al cliente	2,32
5.3	Política de calidad	2,26
5.4.1	Objetivos de calidad	1,78
5.4.2	planificación de los objetivos de calidad	2,23
5.5.1	responsabilidad y autoridad	2,78
5.5.2	Representante de la Dirección	2,97

5.5.3	comunicación interna	2,28
5.6.1	generalidades	2,04
5.6.2	información para la revisión	1,67
5.6.3	resultados de la revisión	1,80
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	2,44
6.2.1	generalidades	2,90
6.2.2	competencia, toma de conciencia y formación	2,31
6.3	infraestructura	2,20
6.4	Ambiente de trabajo	2,35
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	2,03
7.1	planificación de la realización del producto o prestación del servicio	1,92
7.2.1	determinación de los requisitos relacionados con el producto o servicio	2,30
7.2.2	revisión de los requisitos relacionados con el producto o servicio	2,26
7.2.3	comunicación con el cliente	2,15
7.3.1	planificación del diseño y desarrollo	1,82
7.3.2	elementos de entrada de diseño y desarrollo	1,83
7.3.3	resultados de diseño y desarrollo	1,91
7.3.4	revisión del diseño y desarrollo	1,83
7.3.5	verificación de diseño y desarrollo	1,73
7.3.6	Validación de diseño y desarrollo.	1,5
7.3.7	control de los cambios en diseño y desarrollo	1,6
7.4.1	proceso de adquisición de bienes y servicios	2,48
7.4.2	información para la adquisición de bienes y servicios	2,45
7.4.3	verificación de los productos o servicios adquiridos	2,57
7.5.1	control de la producción y de la prestación del servicio	2,09
7.5.2	validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	1,68
7.5.3	identidad y trazabilidad	1,98
7.5.4	propiedad del cliente	2,5
7.5.5	preservación del producto o servicio	2,20
7.6	control de los productos de seguimiento y medición	1,765

8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	1,69
8.1	generalidades	1,84
8.2.1	satisfacción del cliente	1,97
8.2.2	auditoría interna	1,1
8.2.3	seguimiento y medición de los procesos	1,34
8.2.4	seguimiento y medición del producto o servicio	1,90
8.3	control de producto no conforme	1,64
8.4	análisis de datos	1,73
8.5.1	mejora continua	1,71
8.5.2	acción correctiva	1,84
8.5.3	acción preventiva	1,69
	PUNTAJE TOTAL PARA LA DIRECCION DE TRANSITO DE BUCARAMANGA	1,93

Fuente: Autores

6.5.2. Conclusiones

A partir los datos presentados en la tabla 4 y utilizando los criterios de interpretación de resultados presentados en la tabla 5, se pudo afirmar lo siguiente:

Tabla 5 Criterios para la interpretación de resultados

Interpretación de resultados	
Rango	Criterios
Puntaje Total entre 0.0 y 2.0	inadecuado
Puntaje Total entre 2.0 y 3.0	deficiente
Puntaje Total entre 3.0 y 4.0	Satisfactorio
Puntaje Total entre 4.0 y 5.0	adecuado

Fuente: (Departamento Administrativo de la Funcion Publica, 2006)

- ✚ La Dirección de Tránsito de Bucaramanga, según los criterios de la tabla 5, y comparando con el resultado total para la entidad, de la encuesta de pre diagnóstico presentada en la tabla 4, se encuentra en el rango de **inadecuado**.
- ✚ Aunque la Dirección de Tránsito de Bucaramanga ha definido por el comité directivo de la entidad gran parte de la planeación estratégica de la organización (misión, visión, código de ética, entre otros), estas no han sido comunicadas de manera efectiva a todos los demás miembros de la entidad, lo cual evidencia la falta de un sistema de comunicación eficiente entre las directivas y los funcionarios.
- ✚ El conocimiento sobre el Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga por parte de los funcionarios de la entidad es casi nulo. Solo algunos miembros directivos de la entidad han sido capacitados sobre el tema; sin embargo, las anteriores capacitaciones no han mostrado un impacto significativo dentro de la organización, por lo tanto, se observa la necesidad de gestionar un programa de capacitación sobre los temas relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✚ El numeral 7.3 de la norma técnica NTCGP 1000:2004 “Diseño y Desarrollo” en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga puede ser tomado como una exclusión del Sistema de Gestión de Calidad, ya que la entidad no define los requisitos de los productos o servicios que ofrece. (ver Manual de Calidad de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga MQ-120-01, sección de exclusiones).
- ✚ El manual de funciones y responsabilidades de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, aunque ya está definido y comunicado por parte del grupo de Talento Humano de la entidad, no se cumple de una forma plena en todos los cargos debido a la alta rotación de personal que se presenta en la organización por causas ajenas al alcance de este proyecto, debido a esto, y trabajando de manera paralela a las jornadas de capacitación, se inició una campaña informal para lograr una toma de conciencia en todos los funcionarios de la entidad sobre la importancia de conocer sus funciones y responsabilidades.

6.6. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.

Con el ánimo de conocer más a fondo la organización, para de esta forma identificar las mejores estrategias que permitan guiar el proyecto de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga según los requisitos de la norma NTCGP 1000:2004, se realizó a través de un trabajo conjunto con el comité de calidad de la organización la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para enmarcar la implementación del sistema dentro del contexto estratégico en el cual se desarrolla la entidad.

La matriz DOFA de la entidad se presenta en el anexo 2

6.6.1. Conclusiones del análisis interno y externo.

A partir del análisis del contexto estratégico interno y externo en el cual se desarrolla la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- ✚ No se evidencia un verdadero enfoque de sistema en los procesos internos que se desarrollan en la entidad, estos funcionan de manera completamente independiente de los demás procesos, lo cual conlleva a que en la organización no se cuente con objetivos y metas únicas definidas para la entidad, impidiendo de esta manera el óptimo desarrollo de las actividades.

Para solucionar esto, todos los coordinadores de los procesos internos de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga diseñaron la planeación estratégica y los planes de acción para cada grupo de trabajo. Basándose en esto, se definieron las metas organizacionales para el año 2009 en la entidad como una campaña integración.

Dentro del Sistema de Gestión de Calidad, se elaboro el mapa de procesos para la entidad, (ver ilustración 16) donde se estableció claramente el enfoque sistémico de la organización en cumplimiento con el numeral 4.1 literal b de la norma técnica de calidad NTCGP 1000:2004.

- ✚ La entidad muestra debilidades en el aspecto del **ambiente de trabajo** para los funcionarios de la organización, este hecho, es de vital importancia para la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, ya que un óptimo ambiente de trabajo, garantiza que los requisitos del cliente, y la atención que se le presta al mismo, sea la mejor posible.

Con el fin de obtener una idea más clara de este punto, y en cumplimiento del requisito 6.4 “ambiente de trabajo” de la norma técnica NTCGP 1000:2004, se estableció y se aplicó una encuesta del clima laboral para la organización. El análisis, los resultados y las condiciones se presentan en el anexo 4 de este documento.

- ✚ En la DOFA, se evidencia claramente la necesidad de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, ya que el análisis interno, muestra debilidades en cuanto a la gestión de riesgos en la entidad y en el conocimiento que los funcionarios poseen sobre este sistema.

Como estrategia, se va a implementar un sistema en el cual se realiza una gestión de los riesgos, definiendo un mapa de riesgos, unas políticas de manejo de los mismos y los puntos de control correspondientes para cada uno de ellos, cumpliendo de esta forma con el numeral 4.1 de la norma técnica NTCGP 1000:2004 “Generalidades del Sistema de Gestión” literal g.

7. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.

La Dirección de Tránsito de Bucaramanga, comprometida con el cumplimiento de la ley 872 de diciembre de 2003 y legalizada a través del decreto 4110 de diciembre de 2004, y con la satisfacción del cliente como medio para el cumplimiento de su planeación estratégica definida; ha iniciado el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de la norma técnica NTCGP 1000:2004.

Una vez realizado el análisis de la situación actual de la entidad, la organización ha comenzado la planificación del Sistema de Gestión de Calidad. Dicha etapa consiste en la definición de los siguientes aspectos.

- ✚ Cronograma de las actividades a realizar en el proyecto.
- ✚ Conformación del comité de calidad y asignación de responsabilidades.
- ✚ Elección de representantes para asunto de calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
- ✚ Conformación de los grupos de trabajo.
- ✚ Política de calidad.
- ✚ Despliegue de la política de calidad.
- ✚ Alcance y exclusiones del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✚ Mapa de procesos de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
- ✚ Caracterizaciones de los procesos.
- ✚ Indicadores.
- ✚ Capacitación y sensibilización

7.1. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTCGP 1000:2004 EN LA DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.

Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, se definió y se presentó para su aprobación ante el comité de calidad de la entidad el programa de actividades que se presenta en la siguiente tabla, con el fin de establecer un marco de referencia que permita medir

el estado de implementación del sistema y definir los roles y las responsabilidades de cada uno de los miembros del comité de calidad.

El plan detallado de actividades se encuentra en el anexo 5 de este documento.

7.2. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.

Con el fin de establecer una responsabilidades específicas para todos los directivos de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, definiendo de esta forma un compromiso claro con el proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a los requisitos exigidos en el numeral 5.5.1 de la norma técnica NTCGP 1000:2004, “Responsabilidad y autoridad”, la entidad decidió conformar el comité de calidad, eligió al representante para asuntos de la calidad de la organización y estableció los grupos de trabajo en la entidad.

7.2.1. Conformación del comité de calidad de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

Como primera medida, en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, la creación del comité de calidad se realizó el día 10 de junio de 2008, quedando establecida a través de la resolución 251.

Esta resolución fue modificada a través de la resolución 271 del 25 de junio de 2008.

El comité de calidad quedó conformado de la siguiente manera de manera definitiva:

Tabla 6. Integrantes Comité de Calidad

Integrantes	Cargo
Elvia Liliana Sarmiento Osma	Director General o su delegado
Manuel José Hernández Ruiz	Secretario General
Saúl Ramón Vergel Peñaranda	Subdirector Técnico
Cesar Alfonso Corzo Guerrero	Subdirector Financiero
Claudia Bustamante Ruiz	Jefe oficina asesora de planeación
Yhadira Fernanda Gamboa Lamus	Jefe oficina asesora jurídica
Oscar Mauricio Sanabria Morales	Jefe oficina asesora CDA

Carlos Andrés Bueno Ordoñez	Jefe oficina asesora sistemas
Xiomara Tello Calderón	Asesor grado 01 Talento Humano
Barbará Carvajal	Profesional universitario de documentación y archivo

Fuente: Autores

7.2.2. Elección del representante de la dirección para los asuntos de la calidad.

La elección del representante para los asuntos de calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga quedo establecida en la resolución 251 de junio de 2008 en la cual queda establecido además el comité de calidad de la organización y se establecen las responsabilidades respectivas para todos los miembros del comité tal como se presenta en el numeral 5.2.1.

7.2.3. Conformación de los grupos de trabajo.

Con el fin de mejorar la comunicación en todos los procesos y establecer cadenas de responsabilidades que conlleven a unificar los planes, proyectos y tareas de todas las dependencias hacia un mismo objetivo, se definieron los siguientes grupos de trabajo.

Los grupos de trabajo de la Dirección de Transito de Bucaramanga se encuentran en el anexo 6 al final de este trabajo.

Los grupos de trabajo en la organización quedaron establecidos a través de la resolución 441 del 6 de noviembre de 2008 la cual modifico la resolución 087 del 19 de febrero de 2008.

7.3. POLÍTICA DE CALIDAD.

En cumplimiento a los requisitos de la norma técnica NTCGP 1000:2004 en el numeral 5.3 “política de calidad”, la Dirección de Transito de Bucaramanga ha analizado su contexto estratégico, y con base a este, ha diseñado la política de calidad como un marco de referencia para la implementación del Sistema de

Gestión de Calidad, y como una herramienta que sintetiza las intención globales y la orientación de la entidad en los temas relativos a la calidad.

Para el establecimiento de la política de calidad, el comité de calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga ha definido las directrices de calidad para la entidad a través de una matriz que relaciona los requisitos de los clientes y las metas de la organización con respecto a la calidad



Tabla 7. Directrices de calidad

METAS DE LA ORGANIZACIÓN. REQUISITOS DE LOS CLIENTES.	CONTAR CON UN EQUIPO HUMANO ALTAMENTE CALIFICADO Y COMPROMETIDO O CON LOS OBJETIVOS, PROYECTOS Y PLANES DE LA DIRECCION DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.	LOGRAR UN RECONOCIMIENTO EN SANTANDER Y EL PAIS COMO UNA ORGANIZACIÓN LIDER EN CUANTO AL MANEJO DE PROCESOS DE CALIDAD Y COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO DE LA REGION Y EL BIENESTAR DE LOS CIUDADANOS DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA.	RECOPIRAR E INTEGRAR TODA LA INFORMACION RELACIONADA CON LA MOVILIDAD VIAL SEGURA EN BUCARAMANGA.	ADMINISTRAR Y PROTEGER UNA BASE DE DATOS QUE CONTENGA TODA LA INFORMACION RELACIONADA CON LA MOVILIDAD VIAL SEGURA PARA LOS CIUDADANOS DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA.	COORDINAR PROCESOS DE CULTURA CIUDADANA RESPECTO A LA MOVILIDAD VIAL SEGURA, DE MANERA QUE LOS CIUDADANOS DE BUCARAMANGA SEAN MAS CONCIENTES DEL RESPETO A LAS NORMAS DE TRANSITO VIGENTES, AL CUIDADO DE LAS DEMAS PERSONAS Y EL MEDIO AMBIENTE..	ASEGURAR QUE EL PARQUE AUTOMOTOR DE BUCARAMANGA Y LOS CONDUCTORES DE ESTOS POSEAN LAS HABILIDADES Y LAS CONDICIONES MINIMAS DE SEGURIDAD QUE CONLLEVEN A UN TRANSITO TRANQUILO Y EFICIENTE POR LOS VIAS DE BUCARAMANGA.	TOTAL
OBTENER INFORMACION ACTUALIZADA, CONFIABLE, RAPIDA Y OPORTUNA DE TODOS LOS SERVICIOS SOLICITADOS EN LA DIRECCION DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.	3	2	3	1	1	1	11
FACILIDAD EN EL ACCESO A TODOS LOS SERVICIOS SOLICITADOS EN LA DIRECCION DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.	3	3	1	1	3	1	12

INFRAESTRUCTURA ADECUADA A LOS SERVICIOS SUMINISTRADOS POR LA DIRECCION DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.	1	2	2	1	1	3	10
TRAMITES INTEGRALES, OPORTUNOS, EFICACES Y EFICIENTES DE TODAS LAS SOLICITUDES QUE SE PRESENTAN ANTE LA DIRECCION DE TRANSITO DE BUCARAMANGA POR PARTE DE LOS CLIENTES.	3	3	3	2	1	1	13
INTERCAMBIO VERAZ Y OPORTUNO DE LA INFORMACION QUE SE MANEJA EN LA DIRECCION DE TRANSITO DE BUCARAMANGA A LOS CLIENTES Y LAS DEMAS ENTIDADES DISTRITALES.	3	2	1	3	1	1	11
TRATO AMABLE Y COORDIAL POR PARTE DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LA DIRACCION DE TRANSITO DE BUCARAMANGA.	3	2	1	1	2	1	10
TOTAL	16	14	11	9	9	8	

Fuente: Autores

Universidad Industrial de Santander

A partir de la información presentada en la tabla 7, se identificaron por parte del comité de calidad, las directrices de calidad.

Estas directrices de calidad, se presentan en la tabla 10 en letra negrilla.

A partir de las directrices, la Dirección de Tránsito de Bucaramanga estableció la política de calidad para la organización de la siguiente forma.

“La Dirección de Tránsito de Bucaramanga es una entidad oficial descentralizada del orden municipal, dedicada al control, organización, y registro de todos los aspectos relacionados con la movilidad segura dentro de su área de control y a velar por el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por la ley.

La Dirección de Tránsito de Bucaramanga se compromete a realizar trámites integrales, oportunos, eficaces y eficientes de todas las solicitudes realizadas por sus clientes, así como a brindar un fácil acceso a los servicios que presta la entidad.

Para esto la entidad cuenta con un equipo humano altamente comprometido en lograr posicionar a la Dirección de Tránsito de Bucaramanga como un ejemplo para las demás empresas oficiales de la región, y por lo tanto se compromete a dotar los recursos necesarios para tal fin, a la mejora continua de todos sus procesos, y a cumplir los requisitos legales actuales aplicables a la organización así como los exigidos por las partes interesadas”

7.4. DESPLIEGUE DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

Los objetivos de calidad son “algo ambicionado, o pretendido. Relacionado con calidad, los objetivos de calidad se basan en la política de calidad definida por la

entidad; los objetivos de calidad se especifican generalmente para los niveles y funciones pertinentes de la entidad”¹⁴

Teniendo en cuenta la citado en el párrafo anterior, y el numeral 5.4.1 de la norma técnica NTCGP 1000:2004 “objetivos de calidad”, el comité de calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga definió los siguientes objetivos de calidad para la organización:

- ✚ Aumentar la satisfacción del cliente por los servicios prestados a través del mejoramiento de los procesos internos relacionados con los trámites solicitados en la organización por todos los usuarios.
- ✚ Disminuir el tiempo de espera por respuesta a las solicitudes hechas a la organización por parte de los clientes del sistema y los demás grupos de interés.
- ✚ Aumentar las competencias en cuanto a formación y habilidades del recurso humano de la dirección de tránsito de Bucaramanga.
- ✚ Mantener el cumplimiento de las metas planeadas en los macro procesos de la organización.

La relación de los anteriores objetivos con la política y las directrices de calidad se presenta en la tabla 8.

¹⁴ Tomado de Norma Técnica de Calidad en la gestión pública. NTCGP 1000:2004, Términos y definiciones, numeral 3.34.

Tabla 8 despliegue de la política de calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	FORMULA	RESPONSABLE	META
<p>La Dirección de Tránsito de Bucaramanga es una entidad oficial descentralizada del orden municipal, dedicada al control, organización, y registro de todos los aspectos relacionados con la movilidad segura dentro de su área de control y a velar por el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por la ley.</p> <p>La Dirección de Tránsito de Bucaramanga se compromete a realizar trámites integrales, oportunos, eficaces y eficientes de todas las solicitudes realizadas por sus clientes, así como a brindar un fácil acceso a los servicios que presta la entidad.</p> <p>Para esto la entidad cuenta con un equipo humano altamente comprometido en lograr posicionar a la Dirección de Tránsito de Bucaramanga como un ejemplo para las demás empresas oficiales de la región, y por lo tanto se compromete a dotar los recursos necesarios para tal fin, a la mejora continua de todos sus procesos, y a cumplir los requisitos legales actuales aplicables a la organización así como los</p>	<p>Aumentar la satisfacción del cliente por los servicios prestados a través del mejoramiento de los procesos internos relacionados con los trámites solicitados en la organización por todos los usuarios</p>	$\% \text{ de clientes satisfechos} = \left(\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}} \right) * 100$	<p>Coordinador del grupo de atención al cliente.</p>	<p>5% de mejora en el 2009 con respecto al año 2008.</p>
	<p>Disminuir el tiempo de espera por respuesta a las solicitudes hechas a la organización por parte de los clientes del sistema y los demás grupos de interés</p>	$\text{Tiempo de espera} = \frac{\left(\frac{\text{solicitudes resueltas en los intervalos especificados}}{\text{total de solicitudes presentadas en el periodo}} \right) * 100}{100}$	<p>Coordinador del grupo de control interno, y del líder del proceso de gestión jurídica</p>	<p>90% de cumplimiento para el año 2009</p>
	<p>Aumentar las competencias en cuanto a formación y habilidades del recurso humano de la dirección de tránsito de Bucaramanga</p>	$\text{Capacitación efectiva del recurso humano} = \left(\frac{\# \text{ de capacitaciones efectivas}}{\text{total de capacitaciones realizadas}} \right) * 100$	<p>Coordinador del grupo de talento humano.</p>	<p>90% de cumplimiento para el año 2009</p>

exigidos por las partes interesadas.	Mantener el cumplimiento de las metas planeadas en los macro procesos de la organización	$\text{cumplimiento de metas} = \frac{\text{Numero de metas alcanzadas}}{\text{Numero de metas planteadas.}}$	Jefe de la oficina asesora de planeación.	90% de cumplimiento para el año 2009
--------------------------------------	--	---	---	--------------------------------------

Fuente: Autores.



7.5. MAPA DE PROCESOS.

La necesidad de identificar y ver a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados entre sí con el objetivo de transformar los requisitos de los clientes en satisfacción para cada una de las necesidades que ellos presentan, son dos de los principios básicos para la gestión de la calidad según los requisitos de la norma técnica de calidad NTCGP 1000:2004.

La Dirección de Transito de Bucaramanga, consciente de la premisa de adquirir el enfoque sistémico y de procesos del que trata el párrafo anterior decidió identificar cuáles son los procesos que la entidad desarrolla en la prestación diaria de sus servicios, y establecer una interrelación entre ellos que permita el flujo óptimo de información, la identificación de las actividades que agregan valor al cliente y la mejora continua del sistema.

Para tal fin, el comité de calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga ha clasificado en cuatro grandes grupos¹⁵:

- ✚ Procesos estratégicos: incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- ✚ Procesos Misionales: incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
- ✚ Procesos de Apoyo: Incluyen todos los procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.
- ✚ Procesos de evaluación: incluyen todos los procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de estratégicos, misionales y de apoyo.

¹⁵ Tomado de Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, Términos y definiciones, Numeral 3.39.

Una vez definida la clasificación por parte del comité de calidad, en la Dirección de Transito de Bucaramanga se inicio con la identificación de los procesos. Dicha tarea se realizo teniendo en cuenta las siguientes pautas:

- ✚ Responsable: Todo proceso que se identifique para la Dirección de Transito de Bucaramanga debe tener claramente identificado un responsable por todas las actividades que se realizan en este.
- ✚ Entradas y salidas: Todo proceso en la Dirección de Transito de Bucaramanga debe poseer claramente unas entradas y una salidas bien definidas.
- ✚ Valor al Cliente: Todo proceso que se identifique en la Dirección de Transito de Bucaramanga debe aportar valor al cliente, ya se externo o interno.

Teniendo en cuenta los anteriores factores, la organización se inclino por establecer macroprocesos (para los procesos del tipo misional y los procesos de apoyo) que le ayuden a establecer un mejor control sobre los procesos y a identificar la cadena de valor de la entidad.

Bajo estos principios, el comité de calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga estableció los siguientes macro procesos y procesos.

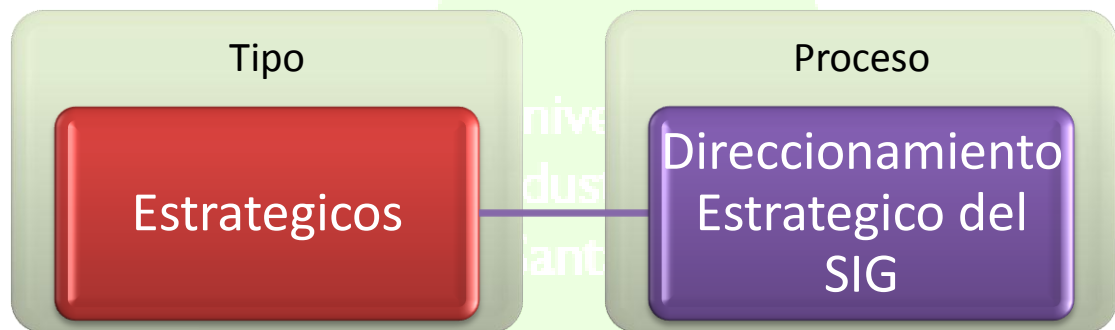


Ilustración 12 Procesos estratégicos de la Dirección de Transito de Bucaramanga

Fuente: Autores



Ilustración 13 Procesos misionales en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

Fuente: Autores

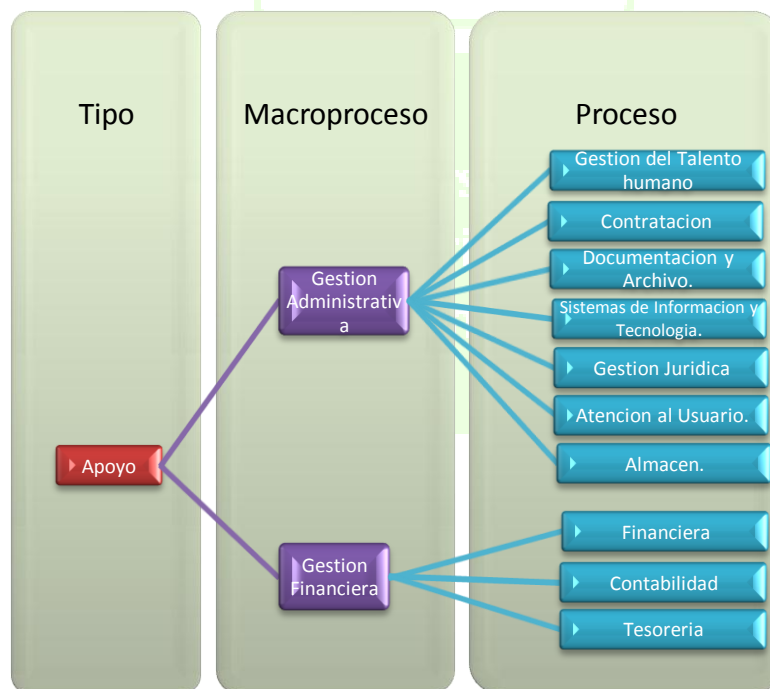


Ilustración 14 Procesos de Apoyo en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga

Fuente: Autores

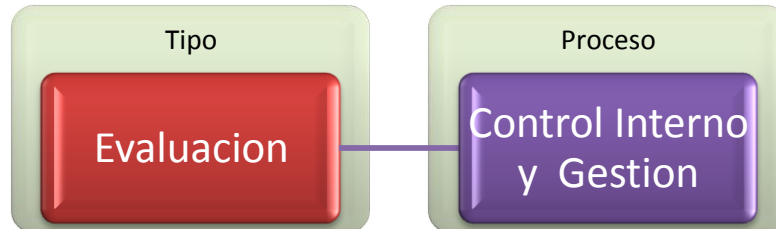


Ilustración 15 Procesos de evaluación en la Dirección de Transito de Bucaramanga.

Fuente: Autores

Una vez definidos los macroprocesos y los procesos presentados anteriormente, el comité de calidad diseño la interrelación entre todos estos procesos definiendo un enfoque sistémico para todas las actividades realizadas, el resultado de dicho análisis se consolida en el mapa de procesos para la Dirección de Transito de Bucaramanga presentado a continuación.

Universidad Industrial de Santander

MAPA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA

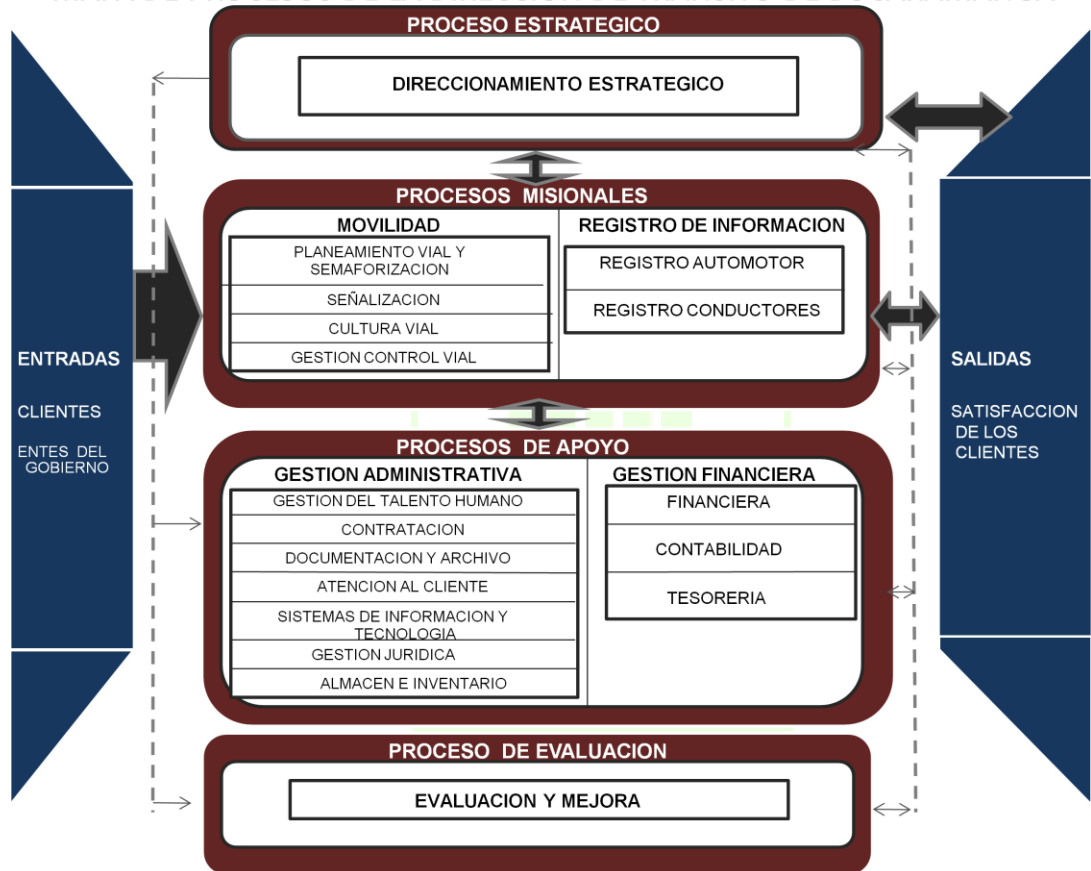


Ilustración 16 Mapa de procesos de la Dirección de Transito de Bucaramanga

Fuente: Autores.

7.6. ALCANCE Y EXCLUSIONES.

El comité de calidad de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga definió el alcance del Sistema de Gestión de Calidad como se presenta a continuación

7.6.1. Alcance.

El Sistema de Gestión de la calidad aplica para los procesos de prestación de servicios de registro automotor y de conductores, control y planeamiento vial; la contratación de bienes y servicios, el bienestar integral de los clientes internos, la gestión y administración de los recursos, el manejo documental, el direccionamiento estratégico, la gestión jurídica, los procesos relacionados con el cliente y la evaluación y mejora.

7.6.2. Exclusiones.

Se excluyen del sistema de gestión de calidad según la normatividad NTCGP 1000:2004 los siguientes requisitos:

Requisito 7.3 Diseño y Desarrollo

Se excluye este requisito del Sistema de Gestión de Calidad porque la Dirección de Tránsito de Bucaramanga no define de manera propia y autónoma los requisitos de los servicios que presta; estos son establecidos por la normatividad vigente, y la entidad solo los ajusta a estos requisitos.

Requisito 7.5.2 Validación de los proceso de la producción y de la prestación del servicio

Se excluye este requisito del Sistema de Gestión de Calidad porque la Dirección de Tránsito de Bucaramanga cuenta con tareas de seguimiento, medición y control en todos sus procesos que aseguran que los servicios y los productos son conformes a los requisitos del cliente, legales y los adquiridos de manera autónoma con los grupos de interés

7.7. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

En la Dirección de Transito de Bucaramanga, la caracterización de los procesos consiste en definir de manera clara el por qué del proceso, el responsable, los recursos a utilizar, las actividades principales que se desarrollan en cada proceso, las entradas y las salidas de los procesos, los indicadores, los riesgos del procesos, entre otros factores importantes.

El formato que utilizo la Dirección de Transito de Bucaramanga definió los siguientes parámetros

- + Macroproceso: Aquí se identifica el macroproceso al cual pertenece el proceso.
- + Versión: Identifica la versión actual de la caracterización con el fin de establecer un seguimiento al historial de cambios que se realice.
- + Fecha: Indica la fecha en la cual fue realizada la caracterización.
- + Nombre del proceso: Identifica el nombre del proceso a describir.
- + Tipo de proceso: Identifica el proceso entre estratégico, misional, de apoyo o evaluación.
- + Objetivo: Indica la razón de ser del proceso.
- + Alcance: Indica de manera clara donde comienza el proceso y donde termina. Y cuál es la cobertura de las actividades allí realizadas.
- + Proveedores: Son las personas u organización que brindan insumos para la realización de las actividades del proceso. Pueden ser internos o externos.
- + Entradas: Son los insumos que brindan los proveedores.
- + Actividades: es el conjunto de transformaciones que se aplican a las entradas y generan las salidas.
- + Clientes: Son las personas u organizaciones que reciben los entradas transformadas por las actividades. Pueden ser internos o externos.
- + Requisitos Asociados: Identifica todo el conjunto del marco legal que aplica al proceso que se está caracterizando, estos requisitos pueden ser constitucionales, leyes, decretos, resoluciones, o requisitos de calidad o meci
- + Recursos: Define el responsable, el recurso humano, la infraestructura, y el ambiente de trabajo necesario para el optimo desempeño del proceso.
- + Documentos asociados: Hace referencia a las guías, procedimientos, manuales, protocolos, entre otros que se utilizan en el proceso.

- + Riesgos: Hace referencia a la posibilidad que suceda alguna situación que pueda interrumpir el normal funcionamiento del proceso.
- + Puntos de control: Hace referencia a los mecanismos definidos para evitar que los riesgos se materialicen.
- + Indicadores: Hace referencia a los mecanismos de evaluación y seguimiento al desempeño del proceso.
- + Políticas de operación: Es el conjunto de pautas que se deben seguir en el desarrollo del proceso.
- + Elaborado, revisado, aprobado: Hace referencia a los entes internos que realizan, revisan y aprueban el procedimiento en la Dirección de Transito de Bucaramanga.

La caracterización de todos los procesos de la Dirección de Transito de Bucaramanga se encuentra en el manual de procesos y procedimientos de la entidad (MPP-120-01) de este documento.

A continuación, se presenta el formato para la caracterización de procesos en la Dirección de Transito de Bucaramanga

Tabla 9 Formato para la Caracterización de procesos en la Dirección de Transito de Bucaramanga.

	Macroproceso			caracterización proceso ____	tipo de proceso	estratégico	misional	apoyo	evaluación
	versión	fecha							

Objetivo	
Alcance	

PROVEEDORES		ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS

REQUISITOS ASOCIADOS			
CONSTITUCIONALES	LEYES	RESOLUCIONES	CALIDAD Y MECI

RESPONSABLES	RECURSOS		
	HUMANOS	INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGICOS	AMBIENTE DE TRABAJO

DOCUMENTOS ASOCIADOS	
INTERNOS	EXTERNOS

RIESGOS	PUNTOS DE CONTROL	INDICADORES

POLITICAS DE OPERACION

ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
FECHA		FECHA		FECHA	

Fuente: Autores

7.8. GESTIÓN DEL RIESGO Y PUNTOS DE CONTROL.

Una de las diferencias más claras que tiene la norma técnica NTCGP1000:2004 en comparación a la ISO 9001:2000 es la gestión y el manejo a los riesgos.

En la norma NTCGP 1000:2004 en el numeral 4.1 “Generalidades” del Sistema de Gestión de Calidad se exige que la organización identifique y diseñe con participación de todos los funcionarios los puntos de control sobre los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia.

En cumplimiento de este requisito, la Dirección de Transito de Bucaramanga diseño un sistema de gestión de riesgos institucionales que permite definir los lineamientos estratégicos que adopta la entidad frente al manejo de los riesgos.

El sistema que diseño la Dirección de Transito de Bucaramanga consiste en realizar una evaluación de cada uno de los riesgos en todos los procesos definidos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de determinar las estrategias a seguir para cada uno los riesgos identificados.

La evaluación de cada uno de los riesgos implico realizar las siguientes actividades en cada uno de los riesgos:

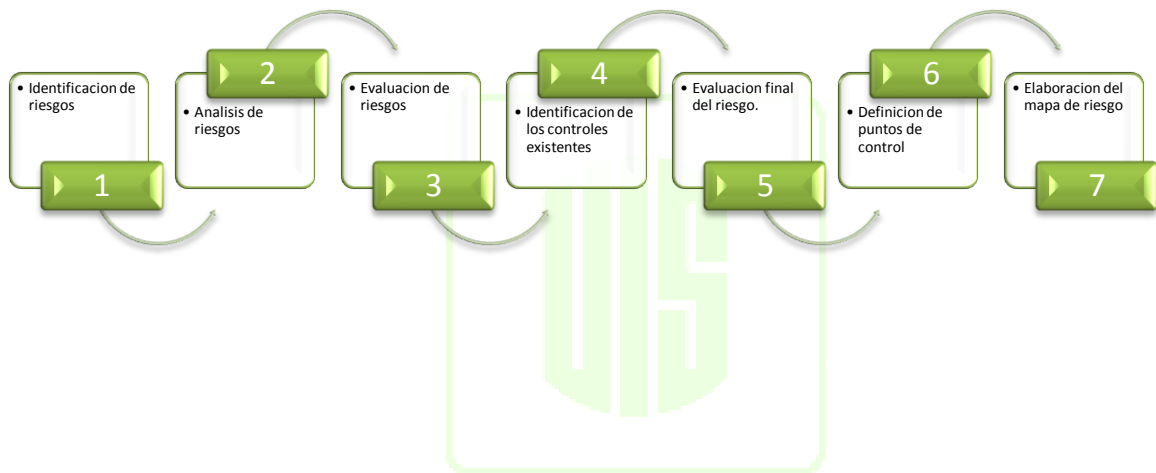


Ilustración 17 Metodología para la gestión de riesgos en la Dirección de Transito de Bucaramanga

Fuente: Autores.


7.8.1. Identificación de riesgos

Una vez definida la metodología para la gestión de los riesgos y luego de ser revisados y aprobados los formatos correspondientes; la Dirección de Transito de Bucaramanga vinculo a todos los funcionarios de la entidad a realizar la identificación de los factores de riesgo.

Esta identificación se realizo a través de una tarea conjunta con todos los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga, el jefe responsable de la oficina de control interno en la entidad, y los autores de este proyecto; quienes se reunieron con los líderes de cada uno de los procesos y diseñaron de manera conjunta la identificación de los riesgos.

De esta forma se completo el formato que se presenta a continuación para cada uno de los procesos.

Tabla 10 Formato para la identificación de riesgos en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

	Identificación de Riesgo		
	Macro proceso	Proceso	Fecha
Riesgo		Descripción y posibles consecuencias	

Fuente. Adaptado de la guía para la administración del riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública.

- ✚ **Riesgo:** Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.¹⁶
- ✚ **Descripción y posibles consecuencias:** hace referencia a la forma como se presenta el riesgo y a los posibles efectos ocasionados por la materialización del riesgo.

Con el fin de establecer un mejor control sobre los diferentes tipos de riesgos que se pueden presentar en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga y de establecer un conjunto de referencia para la identificación de los riesgos en la organización, se establecieron los siguientes tipos de riesgos¹⁷:

- ✚ **Riesgo Estratégico:** Se asocia son la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca con los asuntos globales relacionados con la misión, y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la gerencia.

¹⁶ Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía Administración de Riesgo. Pág. 26.

¹⁷ Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía Administración de Riesgo. Pág. 27.

- ✦ **Riesgo Operativo:** Comprende los riesgos relacionado tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los medios de información, en la identificación de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a deficiencias, oportunidad de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.
- ✦ **Riesgos de control:** Están directamente relacionados con la inexistencia o inadecuados puntos de control y en otros casos con puntos de controles obsoletos, inoperantes u poco efectivos.
- ✦ **Riesgos financieros:** se relaciona con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, los manejos de los excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad.
- ✦ **Riesgos de cumplimiento:** se asocia con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública, y en general con su compromiso ante la comunidad.
- ✦ **Riesgos de Tecnología:** se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad.

7.8.2. Análisis de riesgos

Esta actividad consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de cualquier evento que pueda interrumpir el normal funcionamiento y desarrollo de los procesos, para de esta manera poder clasificarlos, evaluarlos y determinar el impacto de cada uno de estos riesgos a fin de poder definir el manejo que la entidad definirá para cada riesgo.

Para realizar esta actividad, la Dirección de Transito de Bucaramanga adopto los siguientes parámetros

Tabla 11 Escala para el análisis de cada uno de los riesgos en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga

Escalas para la determinación de probabilidad e impacto de cada riesgo	
Probabilidad	Impacto
Descripción	Descripción
A L T A Es muy factible que el riesgo se producirá frecuentemente en los próximos 12 meses. Es muy posible que el hecho se presente, debido a la inexistencia de controles o a su insuficiencia, ineficiencia o ineficacia.	A L T O Si el hecho llegara a presentarse, afectaría sustancialmente el resultado de las actividades y el cumplimiento de los objetivos previstos para el área. (catastrófico)
M E D I A Es muy factible que el riesgo ocurrirá pocas veces en los próximos 12 meses. es posible que el hecho se presente debido a que los controles existentes no son suficientes ni totalmente eficaces	M E D I O Si el hecho llegara a presentarse afectaría sustancialmente el desarrollo operativo de las actividades, y moderadamente su resultado. (moderado)
B A J A El hecho podría ocurrir en algún momento pero se considera que es difícil que suceda, ya que existen controles suficientes y apropiados	B A J O Si el hecho llegara a presentarse afecta muy poco el resultado de las actividades pasando a ser solo molestias o pequeñas dificultades operativas o en los puestos de trabajo. (leve)

Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública)

7.8.3. Evaluación del riesgo.

Consiste en determinar a partir de los criterios establecidos anteriormente, el grado de exposición de cada uno de los procesos frente a cada riesgo, definiendo de esta manera si el riesgo es aceptable, tolerable, moderado, importante o inaceptable y de esta manera determinar las medidas preventivas para cada uno de ellos.

En la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, se adoptó los criterios de la siguiente tabla para realizar la evaluación del riesgo.

Tabla 12 Matriz de evaluación de los riesgos en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

PROBABILIDAD			
ALTA 3	zona de riesgo moderado evitar el riesgo	zona de riesgo importante reducir el riesgo evitar el riesgo compartir o transferir	zona de riesgo inaceptable evitar el riesgo reducir el riesgo compartir o transferir
MEDIA 2	zona de riesgo tolerable asumir el riesgo reducir el riesgo	zona de riesgo moderado reducir el riesgo evitar el riesgo compartir o transferir	zona de riesgo importante reducir el riesgo evitar el riesgo compartir o transferir
BAJA 1	zona de riesgo aceptable asumir el riesgo	zona de riesgo tolerable reducir el riesgo compartir o transferir	zona de riesgo moderado reducir el riesgo compartir o transferir
IMPACTO	(BAJO) LEVE 5	(MEDIO) MODERADO 10	(ALTO) CATASTROFICO 20

Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública)

7.8.4. Identificación de los controles existentes

Consiste en determinar las acciones preventivas actuales que está aplicando la entidad, con el fin de mitigar la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados.

Para esto, la Dirección de Tránsito de Bucaramanga indaga en cada uno de los procesos sobre los controles existentes de los riesgos, y sobre la efectividad de dichos instrumentos.

7.8.5. Evaluación final del riesgo

Consiste en determinar una calificación definitiva para cada uno de los riesgos tratados a partir del análisis del impacto del riesgo, de la probabilidad de

ocurrencia, y de la efectividad de los controles actuales existentes para cada uno de los riesgos en los procesos.

En la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, una vez realizado en análisis de cada riesgo, y los puntos de control existentes, se otorgo una calificación definitiva para cada uno de ellos.

Dicha calificación se otorgo teniendo en cuenta los criterios de la siguiente tabla


Tabla 13 Criterios para la evaluación final de cada riesgo

Impacto / Probabilidad	BAJO	MEDIO	ALTO
ALTO	medio	alto	alto
MEDIO	bajo	medio	alto
BAJO	bajo	medio	medio

Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública)

Luego de definir los aspectos anteriores, en cada uno de los procesos de diligencio el formato que se presenta a continuación con el fin de sintetizar todos los resultados correspondientes a el análisis, evaluación e identificación de los factores existentes.

Tabla 14 Formato para la ponderación de riesgos en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

	Ponderación de Riesgos		
	Macro proceso	Proceso	Fecha

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Control Neutralizante	Nivel de riesgo

Fuente: Adaptado de la guía para la administración del riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública.

7.8.6. Definición de los puntos de control necesarios.

A partir de la calificación final de cada uno de los riesgos, se definen las estrategias a seguir, las acciones preventivas y los indicadores necesarios para realizar el seguimiento a la efectividad de cada una de las acciones tomadas.


En la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, el jefe de la oficina de control interno en trabajo coordinado con la oficina de planeación y con la secretaria general, y los autores de este proyecto, establecieron los puntos de control para cada uno de los procesos, definiendo los indicadores para cada una de las estrategias definidas.

7.8.7. Elaboración de mapas de riesgo.

El resultado final de toda la gestión de los riesgos en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga es la elaboración del mapa de riesgos para cada uno de los procesos definidos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

Para esto, la entidad asigno el siguiente formato en el cual se consigno toda la información necesaria.

Tabla 15 Formato para el mapa de riesgos en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga

	Mapa de riesgos							
	Macro proceso			Proceso			Fecha	
	riesgo	control existente	nivel de riesgo	causas	acciones	responsables	cronograma	indicadores
Responsable del proceso						Responsable control interno		

Fuente: Adaptado de la guía para la Administrativo de riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública.

- ✚ Acciones: Hace referencia a los puntos de control necesarios para impedir que el riesgo se materialice.
- ✚ Responsable: Define quien es el encarga de cada una de las acciones que se definieron en los puntos de control para evitar que el riesgo se materialice.
- ✚ Cronograma: Establece una fecha específica para el cumplimiento de dichas acciones con el fin de lograr un mejor seguimiento sobre la efectividad de las gestión de los riesgos.
- ✚ Indicadores: Establece un método para la evaluación de las medidas tomadas en cuanto a los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.

7.9. INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Los indicadores definen una herramienta para evaluar el desempeño de los procesos definidos en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.


Los indicadores que la entidad diseño, tienen en cuenta la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia en cada uno de los atributos de los servicios y productos que ofrece la entidad y finalmente la efectividad como una medida del impacto que tiene el desempeño del proceso sobre los clientes de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

Consciente de lo anterior, la Dirección de Tránsito de Bucaramanga diseño un sistema de indicadores, que fue aprobado por el comité de calidad de la entidad, y que está basado en los principios de pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía; asegurando de esta forma que los resultados que se presentan los indicadores sean lo más óptimo posible.

De tal forma, la Dirección de Tránsito de Bucaramanga diseño un formato de hoja de vida para cada uno de los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad en la organización.

Dicho formato se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 16 formato para la presentación de indicadores en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

	DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA		
	FORMATO PARA LA IMPLEMENTACION DE INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	FECHA	

DATOS GENERALES	
MACRO PROCESO	
PROCESO	
TIPO DE INDICADOR	

NOMBRE	
DEFINICIÓN	
OBJETIVO	

RESPONSABLE	
--------------------	--

META	
FRECUENCIA DE MEDIDA	
USUARIOS	
FUENTE DE INFORMACIÓN	
SENTIDO	

FORMULA DE CALCULO	
---------------------------	--

Observaciones: _____

Fuente: Autores

- ✚ Macroproceso, Proceso y Tipo de Indicador: Hace referencia a la identificación del indicador para cada uno de los procesos definidos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

El indicador puede ser de tres tipos:

- Indicador de eficiencia: Permite realizar un seguimiento a los recursos (humanos y de infraestructura) que se utilizan en cada uno de los procesos.
- Indicador de eficacia: Permite realizar un seguimiento a los atributos del producto o servicio que se ofrece en la Dirección de Transito de Bucaramanga.
- Indicador de Efectividad: Permite realizar un seguimiento al impacto que tiene el proceso en el Sistema de Gestión de Calidad y en la satisfacción del cliente.

- ✚ Nombre: Hace referencia a un nombre específico para realizar el seguimiento del indicador
- ✚ Definición: Presenta las principales características del indicador, las entidades a comparar y demás aspectos relevantes al momento de la definición del indicador.
- ✚ Objetivo: Describe las principal razón para el diseño del indicador y las conclusiones que de este se pueden establecer.

- + Responsable: Establece la persona encargada de realizar la gestión del indicador y la presentación del mismo.
- + Meta: Establece cual es valor numérico con el cual se va a comparar los resultados obtenidos para el indicador.
- + Frecuencia de medida: Establece el intervalo de tiempo periódico para realizar mediciones del indicador.
- + Usuarios: Establece quien es el responsable del análisis de los resultados obtenidos en el indicador y a quien se le debe enviar dicha información.
- + Fuente de información: Define claramente cuales son datos mediante los cuales se va a obtener la información para diligenciar cada indicador.
- + Sentido: Establece si la meta general del indicador es disminuir, mantener o aumentar los resultados obtenidos.
- + Fórmula de cálculo: establece mediante una igualdad, cuales son los componentes del indicador.
- + Observaciones: Se presenta la oportunidad para que se realicen los apuntes que se consideren necesarios por parte del responsable para el análisis y mejoramiento de los resultados del indicador.

Además del formato para la presentación de indicadores analizado anteriormente, La Dirección de Transito de Bucaramanga estableció el cuadro de control de mando para los indicadores de cada uno de los proceso, donde se presenta la relación existente entre la misión, la visión, la política de calidad y otros aspectos relevantes para el análisis por parte de la Dirección general del indicador.

Tabla 17 Formato para el cuadro de control de mando de indicadores en la Dirección de Transito de Bucaramanga

	macroproceso			Proceso _____	tipo de proceso	estratégico	misional	apoyo	evaluación
	versión	fecha							

CUADRO DE CONTROL DE MANDO										
misión	visión	política de calidad	objetivo	indicador	peso	meta	periodicidad	sentido	responsable	fuelle de información

Fuente: Autores.

Los indicadores definidos para el Sistema de Gestión de Calidad se encuentran referenciados en la caracterización de cada uno de los procesos.

7.10. CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

El proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos de la norma NTCGP 1000:2004, implica un cambio en la forma de ver la calidad en la organización por parte del recurso humano.

Dicho cambio, no se da inmediatamente, solo a través del diseño, implementación y evaluación de un programa de capacitación para los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga se puede adquirir realmente una cultura de calidad y de mejoramiento continuo en la organización.

A partir de las conclusiones presentadas en el prediagnostico aplicado en la Dirección de Transito de Bucaramanga, se puede observar que el conocimiento y sentido de pertenencia que los funcionarios tienen por todo el conjunto de la planeación estratégica de la organización (misión, visión, código de ética, entre otros) y por el Sistema de Gestión de la Calidad que se está implementando es muy poco.

Teniendo en cuenta estos hechos, se diseño un programa de formación en el Sistema de Gestión de Calidad, que tratara los siguientes puntos principalmente:

- ✚ Planeación Estratégica de la Dirección de Transito de Bucaramanga.
- ✚ Generalidades de la norma técnica de calidad NTCGP 1000:2004
- ✚ Estructura de la norma técnica de calidad NTCGP 1000:2004
- ✚ Procedimientos obligatorios de la NTCGP 1000:2004.
- ✚ Diagramas Causa-Efecto y análisis estadístico de procesos.

El programa de capacitación diseñado para la implementación de la norma se encuentra en el anexo 4, al final de este documento.

Las capacitaciones que se desarrollaron en la Dirección de Transito de Bucaramanga estuvieron a cargo del representante para asuntos de la calidad de la entidad, el grupo de talento humano, la oficina de planeación y conto con el apoyo de los autores de este proyecto.

Durante cada una de las capacitaciones se diligenciaron los siguientes tres registros:

- ✚ Registro de asistencia a la capacitación.
- ✚ Registro para la evaluación de la capacitación
- ✚ Registro para la evaluación de la conferencia.

Los resultados de dichas capacitaciones se presentan en el programa de formación en el Sistema de Gestión de Calidad definido para la Dirección de Transito de Bucaramanga.



8. DOCUMENTACIÓN

El objetivo principal del Sistema de Gestión de Calidad implementado en la Dirección de Transito de Bucaramanga es lograr la satisfacción del cliente y los requisitos aplicables a la entidad a través de estandarización de los procesos mediante los cuales se realiza la prestación de los servicios de la organización.

Uno de los resultados de este trabajo, fue el diseño, desarrollo y comunicación de un sistema documental en la Dirección de Transito de Bucaramanga con el fin de satisfacer los requisitos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 y las necesidades identificadas durante la etapa de prediagnostico y planificación del sistema.

Con el fin de realizar un control eficiente de las actividades que se van a llevar a cabo dentro de la etapa de documentación, se siguió la siguiente metodología.

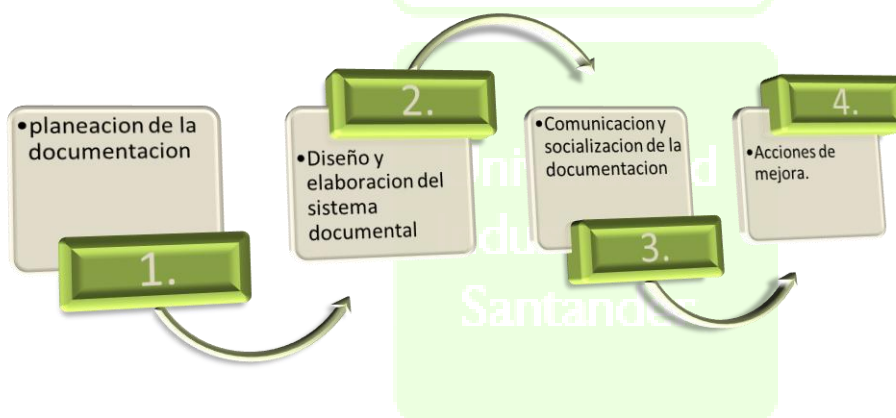


Ilustración 18 Metodología para la etapa de documentación en la DTB

Fuente: Autores

8.1. PLANEACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

En la Dirección de Transito, la etapa de la documentación se inicio la planeación del sistema documental que sería implementado en la entidad.

Para esta etapa, se busco establecer dos puntos principalmente:

- ✚ Cuáles son las necesidades de documentación en la Dirección de Transito de Bucaramanga.
- ✚ Identificar tipos de documentación aplicable para cada uno de los procesos.

8.1.1. Necesidades de documentación

Durante las dos etapas anteriores a esta (Prediagnostico y Planificación), se realizaron entrevistas con los responsables de cada uno de los procesos, en este trabajo, se identificaron cuales son las actividades que revisten un mayor impacto dentro de las labores diarias de la organización siguiendo los siguientes criterios:

- ✚ Mayor impacto en la satisfacción de los clientes internos o externos de la entidad.
- ✚ Actividades y tareas desarrolladas en las cuales se presenta un mayor número de problemas.
- ✚ Requisitos de la NTCGP 1000:2004 aplicables a cada uno de los procesos.

Teniendo en mente los anteriores criterios, se procedió a al diseño de una estructura documental aplicable a la entidad y que satisfaga y cumpla todas las necesidades y requisitos aplicables

8.1.2. Tipos de documentación aplicable

A partir de las necesidades de documentación identificadas previamente, se estableció una estructura en la cual se sintetiza todo el marco de la documentación en la Dirección de Transito de Bucaramanga.

Esta estructura es la siguiente:



Ilustración 19 Estructura Documental de la Dirección de Transito de Bucaramanga

Fuente: Autores

- ✚ Manual de Calidad: Documento que compila toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, en este se incluye como mínimo, la política de calidad, los objetivos de calidad, y el cumplimiento de cada uno de los requisitos de la norma NTCGP 1000:2004
- ✚ Manual de Procedimientos: Documento que reúne como mínimo, las caracterizaciones, los procedimientos y los indicadores de cada uno de los procesos. En ellos se define los responsables de las tareas, y como realizarlas entre otros.
- ✚ Instructivos, protocolos, formatos y registros: Son los instrumentos que se utilizan para verificar la implementación de las actividades que fueron normalizadas en cada uno de los procesos y procedimientos de la entidad. O también simplemente como estructuras y estándares para la realización de ciertas actividades que son de vital importancia para el buen desempeño de los procesos o para alcanzar la satisfacción del cliente.

8.2. DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL

Una vez definidas las necesidades de documentación en todos los procesos de la Dirección de Transito de Bucaramanga, y establecida la estructura documental para el Sistema de Gestión de Calidad, se dio inicio al diseño de todos los documentos.

Este diseño incluyo los siguientes puntos:

- ✚ Lineamientos para la documentación en la Dirección de Transito de Bucaramanga.
- ✚ Identificación de todos los documentos.
- ✚ Control e identificación de cambios en todos los documentos.
- ✚ Codificación de los documentos pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad.
- ✚ Gestión documental según los requisitos de la norma NTCGP 1000:2004.
- ✚ Elaboración de los documentos.

8.2.1. Lineamientos para la documentación.

En la Dirección de Transito de Bucaramanga, las pautas, condiciones y normas para la documentación fueron establecida a través del “Instructivo para la elaboración y codificación de documentos en la DTB” (I011200010908).

En dicho documento, se reúnen y sintetizan los lineamientos en cuanto a la presentación, elaboración, control, contenido y codificación de todos los documentos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga y que fueron aprobados por el comité de calidad de la organización.

De igual forma, durante esta etapa de documentación, se evidenciaron una serie de problemas en los funcionarios de la organización en cuanto al desconocimiento por parte de ellos sobre temas básicos en los procedimientos, tales como el diseño de los diagramas de flujo, los objetivos, el alcance, el marco teórico, entre otros. Elementos que son de vital importancia a la hora realizar la documentación de los procedimientos en la entidad.

Con el fin de poder superar este inconveniente, se elaboro y se comunico a todos los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga el “instructivo para la elaboración de procedimientos en la DTB” (I011200020908).

8.2.2. Identificación de todos los documentos

De acuerdo a lo presentado en el “instructivo para la elaboración y codificación de documentos en la DTB” (arriba presentado), todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad (con excepción de los formatos y registros, o aquellos documentos que por responsabilidad del líder del proceso, no considere necesaria la identificación mediante la portada), de la organización deben estar correctamente identificados a través de una portada que debe contener las siguientes características:

- ✚ Marco con línea doble de 1 ½ permitiendo entre el marco y los bordes de la pagina 3 centímetros de distancia
- ✚ Logotipo de la Dirección de Transito de Bucaramanga, con las siguientes especificaciones; 5,75 Cm de Alto y 6,35 Cm de ancho. Bajo este logotipo, debe aparece “DIRECCION DE TRANSITO DE BUCARAMANGA” a un tamaño y un formato de letra de arial 12 y debajo de este, “Sistema de Gestión de Calidad” en minúscula y con las mismas especificaciones.
- ✚ Titulo del Documento, Centrado y con un tamaño y un formato de arial de 20 puntos.
- ✚ Versión Numero
- ✚ Código del documento. (ver numeral 8.2.4 de este documento)

8.2.3. Control e identificación de cambios en los documentos.

En la Dirección de Transito de Bucaramanga, y con el fin de poder realizar una trazabilidad y un seguimiento a todos los documentos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad, se estableció que el manual de calidad, los procedimientos, los instructivos y las guías entre otros, (Ver instructivo para la elaboración y codificación de documentos en la DTB, Tabla 1) deben contener una herramienta que permita realizar en seguimiento eficiente a las modificación que han sido realizadas hasta ese momentos.

Para cumplir con esto, la Dirección de Transito de Bucaramanga ha establecido las siguientes dos tablas:

Tabla 18 Control de Documentos

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor				
Revisión				
Aprobación				

Fuente: Autores

Para que un documento se valido en la Dirección de Transito de Bucaramanga, este debe ser revisado y aprobado antes de ser implementado.

La revisión la puede realizar el jefe respectivo, el representante para asuntos de calidad en la DTB, o el comité de calidad, pero el director general, como cabeza principal de dicho comité, es el único que puede realizar la aprobación de todos estos documentos

Ahora, para el manejo de la trazabilidad, se implemento la siguiente tabla en todos los documentos

Tabla 19 Control de Cambios en los documentos

Versión No.	Fecha de Aprobación	Descripción del Cambio	Solicitó

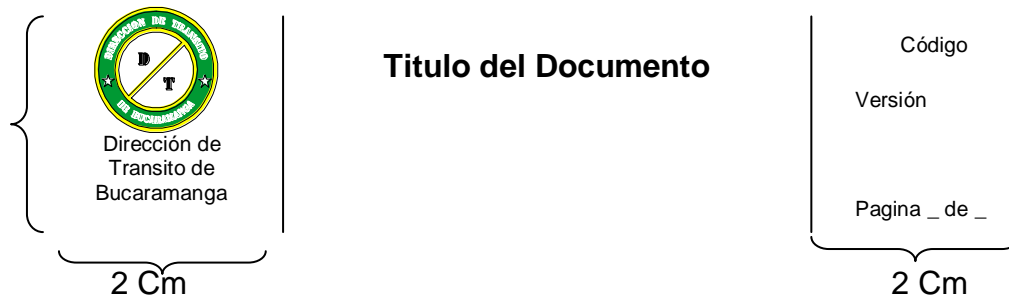
Fuente: Autores

En esta tabla, se debe establecer la versión actual del procedimiento, la fecha en la cual esta solicitud fue aprobada y cuál fue el cambio con respecto a la versión inmediatamente anterior, junto con el responsable de dicho cambio.

De igual forma, el control y la identificación de todos los documentos en la Dirección de Transito de Bucaramanga, se lleva a cabo a través del encabezado y el pie de página que deben contener todos los documentos que hacen parte del sistema documental de la entidad

8.2.3.1. Encabezado

Todos los documentos deben presentar en su encabezado las siguientes especificaciones:



- ✚ En la parte central del encabezado, el título del documento debe ir centrado, con una fuente y un tamaño de arial 12.
- ✚ La versión del documento, debe coincidir con lo presentado en la tabla para el control de cambios de los documentos. (Ver tabla 22)
- ✚ Y finalmente, el paginado que se debe realizar a través de la opción de números en negrilla de Microsoft Word.
- ✚ El código se debe realizar teniendo en cuenta las pautas establecidas en el numeral 6.2.4 de este trabajo

8.2.3.2. Pie de pagina

Todo el sistema documental de la Dirección de Transito de Bucaramanga debe contener las siguientes características:

El pie de página debe indicar el nombre de la oficina productora del documento, seguido del mes y el año en el cual el documento fue elaborado.

8.2.4. Codificación

La Dirección de Transito de Bucaramanga se encuentra en la implementación de las tablas de retención documental de acuerdo a lo exigido en la ley 594 del archivo general de la nación.

Mientras estas tablas son elaboradas y aprobadas, se estableció el siguiente sistema de codificación alfanumérico para todo el sistema documental de la entidad.

El código de todo el sistema documental en la organización, consta de 13 caracteres que serán diseñados siguiendo las siguientes instrucciones y relacionan el tipo de documento, el macroproceso al cual pertenece, la oficina productora y la fecha en la cual este documento fue elaborado

El primer carácter del código hace referencia al tipo de documento que se está elaborando, este debe coincidir con cualquiera de los siguientes lineamientos:

Tabla 20 Caracteres para codificación según el tipo de documento.

Tipo de documento	Carácter para la codificación
Manual	M
Procedimiento	P
Instructivo	I
Caracterización	C
Formato	F

Fuente: Autores

El segundo y tercer dígito, corresponden al macroproceso al cual pertenece el documento, y se debe realizar según las siguientes condiciones:

Tabla 21 Caracteres para codificación según el macroproceso

Macroproceso	Carácter para la codificación
Direccionamiento estratégico	01
Movilidad	02
Registro de información	03
Gestión administrativa	04
Gestión financiera	05
Evaluación	06

Fuente: Autores

El cuarto, quinto y sexto carácter corresponden a un código asignado a cada una de los procesos de la Dirección de Transito de Bucaramanga y se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 22 Caracteres para codificación según la dependencia

Proceso	Carácter para la Codificación
Direccionamiento Estratégico	120
Señalización	100
Planeamiento Vial y Semaforización	174
Gestión Control Vial	410
Cultura Vial	420
Registro Automotor	440
Registro de Conductores	440
Gestión del Talento Humano	111
Sistemas de Información y Tecnología	110
Gestión Jurídica	130
Documentación y Archivo	230
Atención al Cliente	130
Almacén e Inventario	210
Contratación	140
Financiera	130
Tesorería	320
Contabilidad	300
Control Interno y Gestión	100

Fuente: autores

El séptimo, el octavo y el noveno carácter, corresponde a un consecutivo para cada uno de los documentos en las dependencias.

El décimo y el décimo primer carácter corresponden al mes en el cual el documento fue elaborado.

Y finalmente, los últimos dos caracteres corresponden a los dos últimos dígitos del año en el cual fue elaborado el documento.

Sin embargo, es necesario aclarar que se estableció una codificación especial para el manual de calidad y el manual de procedimientos (entre otros documentos) teniendo en cuenta las siguientes características:

Los dos primeros caracteres corresponden a las siguientes siglas según el documento que se esté codificando

Tabla 23 Caracteres especiales para la documentación

Documento especial	Caracteres para codificación
Manual de calidad	MQ
Manual de procesos y procedimientos	MP
Manual de inducción	MI

Fuente: Autores

Los siguientes tres caracteres corresponden a la dependencia productora del documento de acuerdo a lo presentado en la tabla 22

Y finalmente se debe especificar la versión de dicho documento de acuerdo a las especificaciones nombradas anteriormente y la cual debe coincidir con la tabla 19 de “control de cambios en la documentación”.

8.2.5. Gestión documental de los requisitos de la norma NTCGP 1000:2004.

En cumplimiento a los requisitos exigidos en la norma NTCGP 1000:2004, la gestión documental en la Dirección de Transito de Bucaramanga debe incluir los siguientes elementos¹⁸:

- ✚ Declaraciones documentadas de una política de calidad y de unos objetivos de calidad.
- ✚ Un manual de calidad
- ✚ Los procedimientos documentados exigidos en esta norma
- ✚ Los documentos requeridos por la entidad para el cumplimiento de sus objetivos institucionales que le permitan asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos
- ✚ Los registros requeridos por esta norma

Para dar cumplimiento a todos estos requisitos la entidad ha realizado las siguientes tareas:

¹⁸ Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, Numeral 4.2.1 “Generalidades”

8.2.5.1. Declaraciones documentadas de la política y los objetivos de calidad

Estos requisitos ya fueron tratados anteriormente, ver numeral (5,3 y 5,4)

8.2.5.2. Manual de calidad

En cumplimiento del requisito 4.2.2. “Manual de calidad” de la NTCGP 1000:2004, en la Dirección de Transito de Bucaramanga se elaboro, reviso y aprobó ante el comité de calidad de la organización el manual de calidad.

El manual de calidad es la compilación de todo el sistema documental de la entidad con el fin de dar cumplimiento a los requisitos del cliente y a los demás requisitos adquiridos por la entidad.

El manual de calidad se encuentra en el anexo 8 de este documento.

8.2.5.3. Procedimientos documentados exigidos por la norma

La Dirección de Transito de Bucaramanga reviso y aprobó los seis procedimientos obligatorios requeridos por la norma.

Estos se presentan a continuación

Tabla 24 Procedimientos obligatorios en la Dirección de Transito de Bucaramanga

Procedimiento	Requisito NTCGP 1000:2004	Código del procedimiento
Control de documentos	4.2.3	P011200010908
Control de registros	4.2.4	P011200020908
Auditorías internas	8.2.2	P011200030908
Control producto no conforme	8.3	P011200040908
Acciones correctivas	8.5.2	P011200051008
Acciones preventivas	8.5.3	P011200061008

Fuente: autores

Estos se encuentran en el manual de procesos y procedimientos de la Dirección de Transito de Bucaramanga (MPP-120-01). Ver anexo 16

8.2.5.4. Procedimientos requeridos por la entidad y registros de la norma

De acuerdo a las necesidades identificadas en cada uno de los proceso, la Dirección de Transito de Bucaramanga ha establecido para cada uno de los procesos los procedimientos y registros que se consideraron necesarios para cumplir con los requisitos de eficiencia, eficacia y efectividad junto con los requisitos legales de la norma NTCGP 1000:2004, en cuanto a los registros

Estos documentos y registros se encuentran identificados en el listado maestro de documentos internos para la organización.

8.2.5.5. Listado maestro de documentos internos de la Dirección de Transito de Bucaramanga.

Como un medio de control y gestión de todo el Sistema Documental de la Dirección de Transito de Bucaramanga, ha establecido el Listado Maestro de Documentos Internos, en el cual se relacionan para cada uno de los documentos que hacen parte del sistema, el macroproceso y el proceso al cual pertenecen, la versión, el responsable, el número de copias controladas y la última fecha de revisión y actualización del documento.

El listado maestro de documentos internos se presenta a continuación en el anexo 9 de este trabajo.

8.2.6. Elaboración de los documentos

Una vez definido los tipos de documentos necesarios en cada proceso y el diseño de los mismos, se inicio con la elaboración del sistema documental.

Para realizar esta tarea, se realizaron visitas a cada uno de los procesos definidos en el alcance del sistema, durante la entrevista, se observo las actividades que se realizaban para la prestación de todos los servicios, y luego mediante diálogos con los jefes de los procesos y cada uno de los funcionarios relacionados se estableció un primer borrador de cada uno de los procesos.

En este punto, es importante rescatar la importante participación de todos los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga, quienes a pesar de muchos inconvenientes inherentes al tipo de entidad, nos prestaron la mayor colaboración posible y mostraron interés en el mejoramiento continuo del sistema.

8.3. COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

A medida que los documentos fueron elaborados, estos son revisados y aprobados por el comité de calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga.

Una vez que el visto bueno para cada uno de los documentos fue dado por el comité de calidad, los documentos fueron socializados con todos los funcionarios respectivos.

La socialización de los procedimientos obligatorios del Sistema de Gestión de Calidad, se realizó a través de las capacitaciones que se programaron para los 244 funcionarios de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

Los resultados de la socialización de toda la documentación se puede observar en la etapa de implementación mediante la cual se dio a conocer a los funcionarios correspondientes cuales son los documentos sobre los cuales ellos tienen alguna responsabilidad.

Junto con la socialización de los procedimientos, se comunicó la caracterización del respectivo proceso, los indicadores y los formatos respectivos. En esta etapa se explicó cómo llevar los indicadores, como diligenciar los formatos y se realizó una campaña para implementar una cultura de seguimiento a los procesos y que utilice la trazabilidad de las actividades realizadas como una herramienta para la toma de decisiones y la optimización de los procesos.

8.4. ACCIONES DE MEJORA

Dentro del marco de la cultura de mejora continua en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, el sistema documental de la organización se encuentra en un proceso de continua modificación, revisión, actualización y mejoramiento, que garantice que los documentos del sistema cumplan con los requisitos legales y los demás requisitos de la entidad y sean un vehículo para la estandarización y la normalización de todas las actividades desarrolladas en los procesos.

La responsabilidad de esta actividad recae en los líderes de cada uno de los procesos que mantienen como una política de la entidad la revisión y la actualización del sistema documental de la entidad.

9. IMPLEMENTACIÓN

El proyecto de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad comprende varias fases o etapas básicas que se deben desarrollar de manera secuencial y sistemática para lograr este propósito.

Finalizadas las etapas de Diagnóstico, Planeación y de Diseño y elaboración del soporte documental, viene la Implementación, donde se realiza la divulgación y aplicación de manera continua del soporte documental.

Para el proceso de implementación de cualquier sistema de gestión de calidad, es fácilmente visible que el talento humano es una pieza clave dentro de todo el desarrollo del mismo, y es sin duda alguna el eslabón más importante para cualquier empresa de servicios, como lo es la Dirección de Transito de Bucaramanga, entidad que a través de la participación del personal, siendo este uno de los principios fundamentales de un sistema de gestión de calidad, busca crear una cultura de pertenencia y responsabilidad hacia cada una de las actividades que el talento humano de la organización realiza día a día, teniendo en cuenta que los funcionarios de la misma, son los que mejor la conocen y sobre los cuales recae la experiencia y conocimiento para poner en marcha los respectivos procesos.

Es importante mencionar que durante el desarrollo de cada una de las fases o etapas del proyecto a través del Comité de Calidad y los responsables de cada uno de los 18 procesos de la entidad, se trabajo conformando un equipo humano básico que se consolidara como multiplicador al interior de la misma, en la transmisión del conocimiento a los demás servidores de la entidad. De esta manera una vez aprobados temas en el Comité de Calidad se hacían llegar o saber a los responsables de los procesos y así empezar la respectiva divulgación.

Al momento de iniciar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga, basados en los requisitos exigidos por la norma técnica de calidad NTCGP 1000:2004, se hace necesario conocer cuál es el estado de formación que poseen actualmente los funcionarios de la entidad con el fin de identificar cuáles son los puntos sobre los cuales se hace necesario enfocar esta fase.

Esta tarea se llevo a cabo a través de la implementación del prediagnostico aplicado a los funcionarios de la entidad, y una vez establecidas las necesidades identificadas y en lo relacionado con la implementación, nace el

Plan de capacitación cuyo objetivo principal es aumentar el nivel de conocimiento que el talento humano tiene sobre el sistema de gestión de calidad (NTC GP1000:2004) que adelanta la Dirección de Transito de Bucaramanga

El prediagnostico que se implemento en la entidad indago sobre los siguientes temas:

- ✚ Socialización de la Política y objetivos de calidad.
- ✚ Conocimiento sobre generalidades del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✚ Socialización del marco estratégico de la Dirección de Transito de Bucaramanga.
- ✚ Conciencia sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados que se obtuvieron del prediagnostico (ver tabla 4) demuestran el poco conocimiento adquirido por los funcionarios sobre la planeación estratégica de la entidad.

La conciencia sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga, no fue tabulada directamente dentro del prediagnostico. Sin embargo, fue evaluados de manera cualitativa dentro del prediagnostico.

Análisis y conclusiones:

Se puede observar que comparando los resultados mostrados en la tabla 24 con los criterios para la interpretación de los resultados presentados en la tabla 5, todos los puntos que fueron estudiados en la encuesta aplicada obtiene un resultado de inadecuado o deficiente.

A partir de este, se puede concluir lo siguiente.

El conocimiento sobre el Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga por parte de los funcionarios de la entidad es casi nulo. Solo algunos miembros directivos de la entidad han sido capacitados sobre el tema; sin embargo, las anteriores capacitaciones no han mostrado un impacto significativo dentro de la organización, por lo tanto, se observa la necesidad de gestionar un programa de formación sobre los temas relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad.

Por lo tanto, en respuesta a todas estas necesidades identificadas, se documenta e implementa el plan de formación sobre el Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga. (ver anexo 4)

Este plan de capacitación fue presentado y aprobado en el Comité del sistema gestión de calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga el día 02 de Septiembre de 2008 en el ACTA No. 10 DE 2008

9.1. RECURSOS PARA LA CAPACITACIÓN

Para el desarrollo de las capacitaciones se reflejó el compromiso y responsabilidad de los directivos de la Dirección de Transito de Bucaramanga en cuanto a la asignación de recursos para llevar cabo talleres y cada una de las actividades de la capacitación, A manera general, para el Desarrollo de estas se requirió los siguientes recursos:

- Infraestructura: Las actividades de capacitación requerirán para su desarrollo espacios de encuentros para un total de 40 personas aproximadamente. (Se realizaron las capacitaciones en el auditorio de la entidad, ubicado en el 5 piso, y aunque al principio se estaba buscando un lugar donde pudieran asistir mas funcionarios, por la dificultad en cuanto a la asistencia o programar la ausencia o reemplazos de los funcionarios en los respectivos procesos, se concluyo hacer esta actividad en grupos entre 30 y 40 personas) (Para la etapa 2 de capacitaciones solo a los agentes se les programo en el auditorio, los demás funcionarios, en las respectivas oficinas)
- Mobiliario, equipos y otros: conformado por carpetas, papel, video beam, mesas de trabajo, pizarra, lápices, computador, entre otros recursos a determinar según el tipo de taller que se esté realizando.
- Documentos: lista de asistencia, evaluación del taller y de satisfacción del mismo, diapositivas impresas para los asistentes, entre otros. (Debido a inconvenientes en el desarrollo de las capacitaciones para darles a todos los asistentes las diapositivas impresas, se decidió que ellos dejaran el correo para darles la información)

9.2. RESPONSABLES

Una vez aprobado el plan de capacitación se fija con ayuda de los responsables de Talento Humano, la oficina de Planeación, y el Tutor del proyecto en la DTB, Secretario General, quien a su vez es el representante de la Dirección sobre asuntos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad, se programan y envían las invitaciones a los funcionarios de los procesos para que asistan a las mismas.

9.3. DESARROLLO DE LAS CAPACITACIONES

Dentro del desarrollo de esta fase de implementación se debe tener en cuenta que anteriormente en la entidad no se tenían registros o evidencias de los funcionarios que asistían a capacitaciones, (a menos que las dictaran entidades que brindaran un certificado) solo se les enviaba la invitación y el que pudiera asistir, lo hacía, lo cual hace bastante dispendiosa la labor de tener un dato exacto de cuales y cuantos funcionarios asistieron. Actualmente se desarrollo un procedimiento (Procedimiento para Formación y capacitación del Talento Humano, código P041110041208) en el cual se planea dichas capacitaciones, es decir, se establecen los recursos, responsables y cronograma de las mismas, especificando los detalles de estas capacitaciones, lo cual antes no se llevaba a cabo dentro de la organización

Con base en el inicio de esta fase de implementación en donde se busca sensibilizar en el tema de calidad y en los principios de la norma para afianzar la cultura de la calidad entre los funcionarios nombrando los propósitos, la importancia, ventajas, mejoras que se obtienen en la realización de los procesos, cambios en la cultura y clima organizacional y el compromiso que deberán tener todos para alcanzar el éxito en la implementación y puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad. Se refleja o se llega a una de las etapas con mayores dificultades en el desarrollo del proyecto, las cuales fueron la resistencia al cambio por parte de algunos de los funcionarios, la poca asistencia en las primeras capacitaciones y el rechazo o temor en cuanto a los resultados de las evaluaciones de los talleres posteriores a las capacitaciones.

Con lo anterior se tomaron medidas para que los funcionarios asistieran y aunque al principio parecía una obligación para aquellas personas que no habían tomado la primera invitación, finalmente se concluyó por parte de la mayoría de funcionarios en las observaciones y recomendaciones, que es bueno que se les tenga en cuenta para el desarrollo de proyectos que se

adelantan en la entidad, para involucrar a todos los procesos y no dejar estos como partes independientes, si no como partes interrelacionadas.

En la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, se distinguen dos grandes grupos de funcionarios principalmente, los funcionarios de la parte administrativa, y los funcionarios de la parte operativa (agentes de tránsito) de la entidad, y en general la DTB cuenta con un total de 244 funcionarios, y en la etapa 1 de capacitaciones se socializaron los temas de acuerdo a las programaciones que incluían la invitación a los funcionarios por grupos entre 30 y 40 personas, sin embargo, el máximo de asistencia fue de 25, con lo cual se cambia esta metodología para la segunda etapa de capacitaciones de tal manera que se dinamizo este proceso, buscando mas cobertura al ir a los grupos de trabajo en las respectivas oficinas.

Para los funcionarios de la parte operativa se enfatizo un poco más sobre la socialización del conjunto de la planeación estratégica de la entidad. (Misión, visión, políticas, entre otros), en la primera etapa de capacitaciones, debido al hecho que estos funcionarios no habían recibido trabajo de socialización bien definido en estos temas.

Como caso particular fue necesario programar la asistencia de los funcionarios del proceso de Gestión Control Vial a la primera etapa de capacitaciones, proceso que cuenta con aproximadamente la mitad del personal de la entidad, pues durante esas fechas de capacitaciones el grupo de agentes de Tránsito se encontraba con poca disponibilidad, con lo cual las capacitaciones para ellos empezaron en grupos muy reducidos, postergando el desarrollo de las mismas para buscar una mayor asistencia.

Sobre la aplicación de los instructivos, para la elaboración y codificación de documentos (Código: I011200010908) y el Instructivo para la documentación de procedimientos en la DTB (Código: I021200010908), realizado y posteriormente presentado y aprobado por el Comité de Calidad, se comprobó que en cada proceso se contara con estos instructivos y aparte de tratarse el tema en las capacitaciones, se dio una explicación mas detallada a los responsables y colaboradores de los 18 procesos en la sala de juntas el día Lunes 20 de Octubre de 2008, esto buscando un mejor entendimiento sobre el mismo y para la aplicación a los procedimientos que aparentemente estaban

recientes, pero al momento de revisión se resolvió que era necesario actualizarlos y reducir en número los mismos, pues en varios procesos, estos procedimientos solo cambiaban por pocas tareas, lo que permitió integrarlos.

Dentro de esta parte de sensibilización, los responsables de los procesos y sus colaboradores, de manera personalizada se les ayudo a realizar esta aplicación de los instructivos a uno o varios de sus procedimientos de tal manera que con la practica se pudieran actualizar todos, teniendo en cuenta que esta fase de documentación ocasiono mucha demora, sobre todo en aquellos procesos en donde falto mas colaboración por parte de los funcionarios a cargo, o por problemas de rotación de personal, el actualizar los procedimientos pasaba a un segundo plano, excediendo lo planeado en cuanto a tiempo para esta fase.

Lo anterior sin dejar de mencionar que por otro lado la colaboración, trabajo en equipo y participación de los funcionarios de varios de estos procesos iba paralela al avance de lo esperado.

Al finalizar la actualización y aplicación del instructivo a los procedimientos se verifican y se presentan al Comité de calidad para que dieran el visto bueno.

Además se crean nuevos formatos y los existentes se adaptan de tal manera que queden estandarizados de acuerdo a lo aprobado por el Comité de Calidad, para posteriormente empezar su divulgación con el responsable de su utilización, para que lo aplique.

Al finalizar estas actividades surgieron notables mejoras, evidenciándose en que en la mayoría de procesos ya aplicaban los formatos que se diseñaron o se adaptaron de acuerdo a los instructivos, para la elaboración y codificación de documentos (Código: I011200010908) y el Instructivo para la documentación de procedimientos en la DTB (Código: I021200010908), incluyendo que todos los procesos ya contaban con la actualización de los procedimientos adaptados a los instructivos.

Con apoyo de los responsables de los procesos y sus colaboradores, y en paralelo al la actualización de los procedimientos se elaboran las respectivas caracterizaciones de los procesos aplicando el formato para la elaboración de las mismas (F011200140908 aprobado por el Comité de Calidad en el ACTA 12 del 6 de Noviembre de 2008), y una vez finalizadas, se llevan al comité de calidad para la respectiva aprobación y así anexarla al manual de calidad.

Es importante mencionar que como apoyo para continuar con la implementación del Sistema integrado de Gestión MECI:2005 Y NTC GP 1000:2004, y debido a la necesidad de contar con auditores internos en la entidad de manera continua y para no estar contratando a terceros y previendo lo programado para la realización de auditorías internas, mediante el contrato 145 del 12 de Agosto de 2008 con el ICONTEC, se realizó una serie de capacitaciones a 30 funcionarios de la entidad sobre la formación de auditores internos, sobre los cuales 15 están certificados como Auditores Internos para la DTB.

9.3.1. Primera Jornada de capacitación

ETAPA 1

Política de calidad, objetivos de calidad, planeación estratégica de la entidad y generalidades de la norma NTCGP1000:2004

OBJETIVO

Presentar, socializar y evaluar a todos los empleados de la Dirección de Transito de Bucaramanga los cambios realizados en la Política de Calidad, y los Objetivos de Calidad, (teniendo en cuenta que previo al inicio de la práctica, en la entidad mediante convenio con el SENA se realizó un curso de formación sobre el Sistema de Gestión de la Calidad a 82 de sus funcionarios en el mes de junio de 200, como apoyo para continuar con la implementación del Sistema integrado de Gestión MECI:2005 Y NTC GP 1000:2004 y una vez culminado este se había planteado una Política, Objetivos de Calidad y caracterizaciones, pero que por no contar con una orientación ni personal a cargo del tema, este quedó estancado. De esta manera al iniciar la práctica se revisan resultados en el proceso de Atención al Cliente sobre los Requisitos del mismo, se establecen las Directrices que la entidad tiene y al momento de hacer la respectiva correlación se obtiene la política y objetivos de calidad en su nueva versión y se elabora el Mapa de procesos, el cual con el desarrollo del proyecto ha tenido algunas modificaciones quedando actualmente en la versión número 3) además dar a conocer los Requisitos del Cliente, la Misión, Visión, valores, estructura de procesos y el instructivo para la elaboración y codificación de documentos con base en el proceso de implementación de la NTC GP1000:2004 y sobre el modelo estándar de control interno MECI: 2005 que se adelanta en la entidad. (De esta manera y debido a la compatibilidad con el Sistema MECI se cumple con los requisitos y elementos compartidos)

Tabla 25 Responsables primera Jornada de Capacitación

Responsables	
Manuel José Hernández Ruiz	Secretario General
Xiomara Tello Calderón	Jefe oficina de Talento Humano
Sandra Patricia Rodríguez Jiménez	Jefe oficina asesora de planeación
Jairo Delgado	Profesional especializado
Sergio Alonso Arenas Ramírez	Contratista
Sergio Augusto Carreño Jerez	Contratista
Víctor Hugo Lara Torres	Contratista

Fuete: Autores

El contenido de estas capacitaciones fue:

MODULO 1.

Toma de asistencia.

Generalidades sobre la norma NTC GP1000:2004

Marco legal.

Justificación de la norma NTC GP1000:2004.

Proceso de implementación de la norma NTC GP1000:2004.

MODULO 2.

Misión de la Dirección de Transito de Bucaramanga.

Visión de la Dirección de Transito de Bucaramanga.

Valores de la Dirección de Transito de Bucaramanga.

Directrices de calidad.

Política de calidad versión Aprobada.

Objetivos de calidad versión Aprobada.

Procesos definidos para la Dirección de Transito de Bucaramanga.

Requisitos de los clientes.

Presentación de comité de calidad y roles de cada uno de los miembros.

Instructivo para la elaboración y codificación de documentos.

MODULO 3

Preguntas e inquietudes.

Evaluación de los conocimientos adquiridos.

Evaluación de la capacitación

En la descripción de estas jornadas y dentro del marco del proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión (NTC GP1000:2004 Y MECI: 2005), se llevan a cabo jornadas de capacitación con el fin de socializar los aspectos que por motivo de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se han venido modificando dentro de la entidad, para lo anterior y según el Plan de Capacitación aprobado en el Comité de calidad, se plantea una primera jornada a realizarse los días 3, 4 de Septiembre. Debido a problemas en la programación de los diferentes grupos de trabajo para la asistencia a estas capacitaciones la primera que se elaboro fue el día 4 de Septiembre, y posteriormente se fueron programando las otras jornadas de acuerdo a las disponibilidades de personal. Las otras capacitaciones se llevaron a cabo los días 5, 8, 12 del mismo mes, y el 15 del siguiente (Octubre), esta ultima hecha para agentes de transito que fue el grupo que se presento mas inconvenientes para programar su asistencia.

Estas jornadas se realizaron en horario de 3 a 5 PM en las instalaciones de la DTB con la asistencia de los diferentes grupos de trabajadores citados para las fechas mencionadas.

Posterior a la evaluación de la Capacitación se realizaba el respectivo taller y evaluación de satisfacción, observaciones y recomendaciones.

De esta primera etapa de capacitaciones se obtuvo un total de 99 funcionarios que asistieron, de los cuales 8 perdieron el taller.

Tabla 26 Cronograma Primera Etapa de Capacitación

Responsable	Fechas (capacitaciones etapa 1)	Lugar
Manuel José Hernández Ruiz (Secretario General y Representante para asuntos de la calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga) Sergio Alonso Arenas Ramírez Sergio Augusto Carreño Jerez Víctor Hugo Lara Torres (Contratistas)	4, 5, 8 , 12 de Septiembre de 2008 15 de Octubre de 2008	Auditorio 5to piso de la Dirección de Transito de Bucaramanga

Fuente: Autores

METODOLOGÍA:

El taller 1 consistió en una presentación magistral por parte de Manuel José Hernández Ruiz (Representante para asuntos de la calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga), donde se socializo todos los temas previstos en el contenido del taller, y se brindo la oportunidad a los funcionarios de la entidad de realizar las preguntas que ellos consideraran necesarias.

Una vez terminada la socialización se evaluó el taller 1 a través de los cuestionarios definidos y aprobados previamente (cuestionarios presentados al comité de calidad)

Durante el desarrollo de estas capacitaciones de la primera etapa de las mismas se brindo continuo apoyo a Manuel José Hernández Ruiz, expositor de las capacitaciones, de tal manera que se creo un buen grupo de trabajo, creando un buen ambiente para el desarrollo de las dichas capacitaciones.



Ilustración 20 Primera Etapa de Capacitación en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga

Fuente: Autores

Universidad Industrial de Santander

Evaluación y conclusiones:

La primera jornada de capacitación se evaluó a través de dos indicadores que fueron obtenidos a partir de los registros que se obtuvieron de todas las jornadas de capacitación de la entidad en esta primera etapa.

Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 27 Indicadores Etapa 1 capacitaciones SIG (NTCGP 1000:2004 Y MECI 2005)

Indicador	Formula	RTA	RTA*100=%
Indicador de Cobertura	funcionarios capacitados/ total funcionarios =107/244	0,4385246	43,852459
Indicador de impacto de capacitación	Funcionario aprobaron evaluación/ funcionario presentaron evaluación=99/107	0,9252336	92,5233645
nota promedio general	3,687		
nota minima	1,6		
nota maxima	5		
total funcionarios capacitados	99 (sin contar los 8 funcionarios que repitieron la capacitación)		

Fuente: Autores

Al finalizar esta primera etapa de las capacitaciones, se elabora un taller sobre política de calidad y generalidades del sistema de Gestión de Calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga, en la cual el funcionario que perdiera dicha evaluación volvería a repetir la capacitación, obteniéndose un total de 99 funcionarios que asistieron a esta primera etapa, de los cuales 8 perdieron el taller.

Una vez concluidas estas actividades surgieron notables mejoras, respecto al conocimiento de los funcionarios de la DTB en relación al Sistema de Gestión

de Calidad que adelanta la misma evidenciándose en que en los resultados de las evaluaciones en los talleres, al compararlo con las preguntas similares en la parte del prediagnostico, fase inicial de este proyecto, debido a que no se conocía política, objetivos, representante de la dirección, entre otros temas de calidad tratados en las capacitaciones.

9.3.2. Segunda Jornada de capacitación

Para esta segunda etapa de capacitaciones y como resultado de la experiencia de las primeras jornadas en la etapa 1 de capacitaciones, que se enviaba la solicitud a 30 o 40 funcionarios y el máximo de asistencia fue de 25, y buscando dinamizar este proceso, se tomo la posibilidad de ir a los diferentes grupos de trabajo y las respectivas oficinas de los procesos para cumplir con el propósito de mejorar o ampliar la cobertura en cuanto a funcionarios capacitados, y de esta manera solucionar los inconvenientes que se presentaron en la primera etapa.

ETAPA 2

Estructura general de la norma NTCGP 1000:2004, técnicas y análisis estadístico de procesos, Acciones correctivas y Preventivas.

OBJETIVO

Socializar con los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga la estructura de la norma técnica de calidad NTCGP 1000:2004, así como las principales técnicas utilizadas para el análisis y el mejoramiento de los procesos con el fin de integrar una metodología que garantice la implementación de una cultura de mejora continua en la entidad.

Tabla 28 Responsables Etapas de Capacitaciones

Responsables	
Manuel José Hernández Ruiz	Secretario General
Xiomara Tello Calderón	Jefe oficina de Talento Humano
Johana Carolina Castañeda	Jefe oficina asesora de planeación
Jairo Delgado	Profesional especializado

Sergio Alonso Arenas Ramírez	Contratista
Sergio Augusto Carreño Jerez	Contratista
Víctor Hugo Lara Torres	Contratista

Fuente: Autores

El contenido de estas capacitaciones fue:

MODULO 1. Estructura NTCGP 1000:2004

- Toma de asistencia.
- Principios Básicos NTC GP1000:2004.
- Ciclo PHVA.
- Requisitos de la norma NTC GP1000:2004.
- Política y Objetivos de Calidad de la DTB
- Mapa de procesos de la DTB

MODULO 2. Técnicas y análisis de procesos.

- Diagrama espina de pescado.
- Regla de Pareto.
- Nociones generales de análisis estadístico.

MODULO 3. Mejoramiento continuo

- Acciones Correctivas.
- Acciones preventivas
- Mapas de Riesgo.
- Preguntas e inquietudes.
- Evaluación de los conocimientos adquiridos.
- Evaluación de la capacitación

Para la segunda jornada de capacitación, se definió el cronograma que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 29 Cronograma Segunda Jornada de Capacitaciones

GRUPO DE TRABAJO	RESPONSABLE	FECHA	HORA	LUGAR
Registro Automotor	Sergio Augusto Carreño Jerez	Miércoles 11 de marzo de 2009	07:00 a.m.	Oficina de Talento Humano
Atención al Usuario	Víctor Hugo Lara Torres	Miércoles 11 de marzo	07:00 a.m.	oficina de Atención al usuario
Almacén e Inventarios	Sergio Alonso Arenas Ramírez	Miércoles 11 de marzo	07:00 a.m.	Oficina de Almacén e Inventarios
Documentación y Archivo	Víctor Hugo Lara Torres	Miércoles 11 de marzo	09:00 a.m.	Oficina de Documentación y archivo
Talento Humano	Sergio Augusto Carreño Jerez	Miércoles 11 de marzo	09:00 a.m.	Oficina de Registro Automotor
Contabilidad	Sergio Alonso Arenas Ramírez	Miércoles 11 de marzo	09:00 a.m.	Oficina de Contabilidad
Cultura Ciudadana	Víctor Hugo Lara Torres	Miércoles 11 de marzo	03:00 p.m.	Oficina de Cultura Ciudadana
Planeamiento Vial	Sergio Alonso Arenas Ramírez	Miércoles 11 de marzo	02:00 p.m.	Oficina de Planeamiento Vial
Licencias de Conducción	Sergio Alonso Arenas Ramírez	Jueves 12 de marzo	07:00 a.m.	Oficina de Licencias de Conducción
Tesorería	Sergio Augusto Carreño Jerez	Jueves 12 de marzo	07:00 a.m.	oficina de Tesorería
Financiera	Sergio Alonso Arenas Ramírez	Jueves 12 de marzo	07:00 a.m.	oficina de financiera
Asesora Jurídica 1	Sergio Augusto Carreño Jerez	Jueves 12 de marzo	09:00 a.m.	Oficina de Asesor jurídico
Asesora Jurídica 2	Víctor Hugo Lara Torres	jueves 12 de marzo	09:00 a.m.	Oficina de Asesor jurídico

Contratación	Víctor Hugo Lara Torres	viernes 13 de marzo	07:00 a.m.	Oficina de contratación
Inspecciones	Sergio Alonso Arenas Ramírez Sergio agosto Carreño Jerez	Viernes 13 de marzo	07:00 a.m.	Quinto Piso DTB
Planeación	Sergio Alonso Arenas Ramírez	Lunes 16 de marzo	07:00 a.m.	Oficina de Planeación
Sistemas	Sergio Augusto Carreño Jerez	Lunes 16 de marzo	09:00 a.m.	Oficina de Sistema
Centro de Diagnostico Automotor	Sergio Augusto Carreño Jerez	Lunes 16 de marzo	07:00 a.m.	Oficinas CDA
Control Interno y Gestión	Víctor Hugo Lara Torres	Lunes 16 de marzo	09:00 a.m.	Oficina de Control Interno

Fuente:autores



Tabla 30 Responsables Segunda Jornada de Capacitación

Responsable	Fechas (capacitaciones etapa 1)	Lugar
Manuel José Hernández Ruiz (Secretario General y Representante para asuntos de la calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga) Sergio Alonso Arenas Ramírez Sergio Augusto Carreño Jerez Víctor Hugo Lara Torres (Contratistas)	17, 18, 19, 20, 24, 25, 26 de marzo de 2009	Auditorio 5to piso de la Dirección de Transito de Bucaramanga 6.30 A.M.

Fuente: Autores

METODOLOGÍA:

El taller 2 consistió en una presentación por parte de Sergio Alonso Arenas Ramírez, Sergio Augusto Carreño Jerez, Víctor Hugo Lara Torres, autores del proyecto, cuyas exposiciones fueron repartidas respectivamente, e inicialmente contando con la compañía de Manuel José Hernández Ruiz (Representante para asuntos de la calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga). En estas capacitaciones se socializo todos los temas previstos en el contenido del taller, y se brindo la oportunidad a los funcionarios de la entidad de realizar las preguntas que ellos consideraran necesarias.

De manera similar a la primera etapa de capacitaciones, una vez terminada la socialización se evaluó el taller 2 a través de los cuestionarios definidos y aprobados previamente (cuestionarios presentados al comité de calidad)



Ilustración 21 Segunda Etapa Jornada de Capacitación en la Dirección de Transito de Bucaramanga

Fuente: Autores

Evaluación y conclusiones:

La segunda etapa de las capacitaciones se evaluó a través de dos indicadores que fueron obtenidos a partir de los registros que se obtuvieron de todas las jornadas de capacitación de la entidad en esta segunda etapa.

Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 31 Indicadores etapa 2 de Capacitaciones en el SIG (NTCGP 1000:2004 Y MECI:2005)

Indicador	Formula	Rta	Rta*100= %	comparacion con etapa 1(%) (+)
Indicador de Cobertura	funcionarios capacitados/ total funcionarios =179/244	0,733606 6	73,360655 7	29,50819672
Indicador de impacto de capacitación	Funcionario aprobaron evaluación/ funcionario presentaron	0,960893 9	96,089385 5	3,566020989

	evaluación=172/179*			
--	---------------------	--	--	--

(*No se recibieron 3 evaluaciones área administrativa y 4 del área Técnica)

NOTA PROMEDIO GENERAL	3,385530726
NOTA MINIMA	0,0
NOTA MAXIMA	4,5

Fuente: Autores

Al finalizar esta segunda etapa de las capacitaciones, se elabora un taller en temas relacionados a la Estructura de la norma NTCGP 1000:2004, Técnicas y análisis de procesos más utilizados, y el mejoramiento continuo, y se enfatizándose en el ciclo PHVA, que es una de las preguntas mas largas en dicha evaluación, y finalmente el grupo de funcionarios que perdiera dicha evaluación, volvería a repetir la capacitación, obteniéndose un total de 179 funcionarios que asistieron a esta segunda etapa, de los cuales cada grupo de trabajo, o grupo que recibió la capacitación, se saco un promedio, y debido a que fue esta etapa de capacitaciones mas personalizada se evidencio la mejora en cuanto a las respuestas, teniendo en cuenta que dos de las cuatro preguntas fueron las de mayor complejidad, relacionadas al ciclo PHVA y al análisis de un siguiente caso: (hipotético), y aunque el promedio general de las evaluaciones no fue superior al de la primera etapa, se presento un mayor abarcamiento de tema y de funcionarios capacitados.

Una vez concluidas estas actividades surgieron notables mejoras, respecto al conocimiento de los funcionarios de la DTB en relación al Sistema de Gestión de Calidad que adelanta la misma evidenciándose en que en los resultados de las evaluaciones en los talleres, y debido a que las primeras preguntas del taller hacían referencia al aporte como funcionario a cumplimiento de política de calidad y aplicación de conocimientos adquiridos dentro de actividades diarias, que fue contenido de capacitación tratado mas profundamente en la primera etapa de capacitaciones, la mayoría de funcionarios ya sabían interpretar y explicarlos, sin dejar de lado que aunque en menor cantidad, los funcionarios que no asistieron a

la primera etapa de capacitación, les pareció que se desarrollo muy rápido, evidenciándose en que la evaluación del taller les se les hizo un poco complicada, lo cual se pudo solucionar debido a la forma de esta capacitación mas personalizada.

En esta segunda etapa de capacitación la participación de los funcionarios se hizo muy notoria, dando ideas, sugerencias y haciendo preguntas, lo cual en la primera etapa, se hizo en menor proporción, mejorando en esta segunda que los funcionarios expresaran de manera mas abierta sus inquietudes, quedando como sugerencia que es bueno que los niveles directivos rompan ese temor que causa el hacer participaciones sobre los diferentes temas en las capacitaciones y las prioridades que se deberían tener. (Estas inquietudes principalmente fueron enfatizadas a la parte de asignación de recursos para los diferentes procesos, y mirando uno de los principios de la norma NTC GP1000:2004 que habla de transparencia, que como entidad publica, se ve influencia política en la entidad, dejando claro que nosotros como autores de este proyecto en la parte de asignación de estos recursos, no manejamos este tipo de decisiones, sin embargo, estas observaciones e ideas, las llevaríamos junto con los resultados de esta segunda etapa de capacitación al comité de calidad).

En este tema de recursos los asistentes mencionaban mucho la importancia de aprovechar al talento humano con que cuenta la entidad y específicamente aquellos funcionarios que están preparados profesional o técnicamente, como ejemplo particular el tema del mercadeo y promoción en el caso del CDA y así no tener que contratar a terceros a unos costos muy altos.

Del contenido de las capacitaciones sobre acciones correctivas y preventivas otra de las conclusiones y observaciones mencionan mucho el hacer convenios con los proveedores de servicios en el caso del banco, pues hay temporadas en los que se presenta mucha congestión y solo pueden llegar a atender uno o en el mejor de los casos, dos cajeros, sin mencionar que los tramitadores sea en el banco o en registro automotor, al guardar puestos en la fila, la están haciendo mas larga e incluso mas lenta ocasionando molestar en aquellos clientes que no toman el servicio que ellos prestan, dejando claro que este servicio no es que sea malo, pues muchas veces le facilitan información a los clientes ahorrándoles tiempo para sus tramites, sin embargo se deben buscar medidas con el fin de brindarle al cliente un servicio mas eficiente, buscando mejorar la imagen de la entidad.

En lo relacionado al CDA, otra idea importantes es que los contratistas encargados de recibir a los clientes para recoger el dinero para utilizar los servicios del CDA, llegasen mas temprano, pues muchos de los clientes llegan en las horas iniciales de prestación del servicio y así posteriormente poder seguir a su trabajo y cuando llegan y ven que no se puede prestar el servicio porque no esta abierto en donde reciben el dinero para este servicio, afecta finalmente a la entidad al dejar de recibir estos clientes.

Otra conclusión muy mencionada fue el contacto de los directivos de la entidad con la parte técnica y administrativa, que debe ser una relación mas frecuente, que se escuchen inquietudes de los trabajadores, y a la hora en que se tomen grandes decisiones en la entidad, se les haga conocer; en especial cuando se hable de asignación de recursos, buscando atender aquellos requerimientos de mayor prioridad en los diferentes procesos.

Otro de los aspectos que fueron tratados a fondo en estas capacitaciones fue la parte de ambiente de trabajo, y la importancia del buen trato entre los funcionarios de los diferentes grupos de trabajo, y la importancia de cómo persona como aporta a mejorar la imagen de la entidad en aspectos que no necesitan de recursos económicos, como la cordialidad con los clientes, entre otros, que mientras aprueban presupuestos, se puede mejorar en algunas cosas.

Como observación de la capacitación se habla de que brindaría mayor facilidad de entendimiento para los asistentes el que se les repartiera un folleto con un resumen de los temas tratados para tener un mejor entendimiento, y que es importante este tipo de capacitaciones, pero que se debería asignar mas tiempo para que el contenido de las mismas no fuera explicado en tan corto tiempo, lo cual afecta el entendimiento de dichos temas.

Como conclusión final se tiene claro la importancia de la llevar a cabo continuas capacitaciones en la entidad, del papel fundamental que juegan los responsables de cada proceso al socializar y promover temas relacionados a la calidad, de como desarrollar lo que esta en los programas, planes de acción y metas que se puedan plantear en los respectivos procesos y de que cada integrante de los diferentes grupos de trabajo las conozca ayudara al cumplimiento de las mismas.

10. AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD

Una vez realizada la planificación, la documentación y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga, se hace necesario realizar una evaluación del impacto de las acciones tomadas, de la efectividad de las capacitaciones realizadas, y del compromiso adquirido por todo el recurso humano de la entidad con el proyecto realizado, con el fin de establecer las acciones que la dirección de la organización considere necesarias para la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Dicha evaluación se va a realizar a través de la implementación de las auditorías internas de calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga según los requisitos establecidos en la norma técnica NTCGP 1000:2004 y en la ISO 19011:2005

Como guía para la implementación de las auditorías internas de calidad, se documento y se implemento en la Dirección de Transito de Bucaramanga el procedimiento obligatorio de Auditorías Internas de Calidad (P011200030908), el cual regula y establece las pautas para el desarrollo de las auditorias en la organización.

En la Dirección de Transito de Bucaramanga, el procedimiento de auditorías internas de calidad define las siguientes etapas para el desarrollo de estas:

Ilustración 22 Etapas para el desarrollo de auditorías internas de calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga



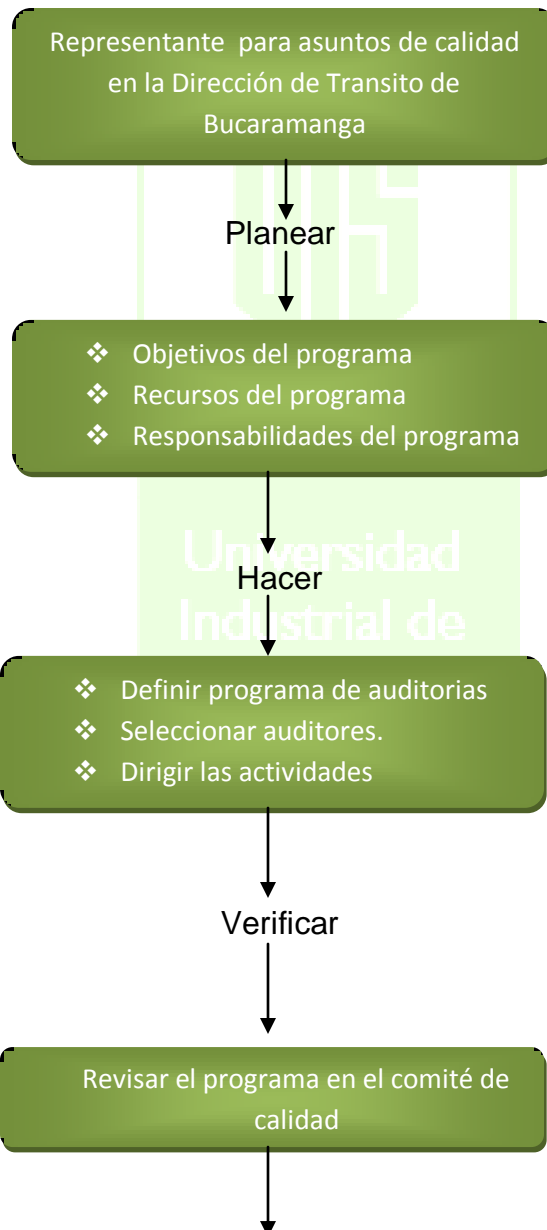
Fuente: Autores

10.1. PROGRAMAR:

La primera etapa para el desarrollo de las auditorías internas de calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga consiste en definir un programa anual de auditorías internas de calidad para la organización.

En la Dirección de Transito de Bucaramanga, la gestión del programa de auditorías internas de calidad se realiza según se presenta a continuación.

Ilustración 23 Gestión para programar auditorías internas de calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga



Actuar



Adaptar y mejorar el programa de
auditorías internas de calidad

Fuente: Autores

De esta forma, la elaboración del programa anual de auditorías internas de calidad estuvo a cargo del representante para los asuntos de calidad en la entidad, y de los autores del proyecto. Una vez elaborado el programa, este se presenta para su aprobación ante el comité de calidad de la organización para que se realicen las modificaciones que se consideren necesarias.

En la Dirección de Transito de Bucaramanga, el programa de auditorías internas se elaboro teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✚ Importancia de los procesos.
- ✚ Resultados de las auditorías anteriores.
- ✚ Problemas identificados en los procesos.

El programa anual de auditorías internas en la Dirección de Transito de Bucaramanga para el año 2008 y 2009 se presentan en el anexo 10 de este documento.

10.1.1. Selección de los auditores


Una vez definido el calendario para el desarrollo de las auditorías internas de calidad, la Dirección de Transito de Bucaramanga realizo el reclutamiento y la selección del equipo auditor para la organización.

Para realizar el reclutamiento, se comunico a través del correo electrónico interno y de las principales carteleras de la entidad la invitación a todos los funcionarios para la asistencia a una charla informativa sobre las auditorías internas donde se evaluarían las competencias de los asistentes en cuanto a experiencia, habilidad, formación y educación.

A través del correo electrónico se estableció la obligatoriedad de asistir a la evaluación de competencias a todos los funcionarios de la entidad que fueron capacitados por el ICONTEC como auditores internos.

Para la evaluación de las competencias anteriormente descritas se aplicó a los funcionarios que asistieron a la charla el siguiente formato.

Tabla 32 Formato para la evaluación de competencias como auditores interno

	AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD		
	FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS COMO AUDITORES INTERNOS DE LA ENTIDAD	VERSIÓN	
		FECHA	

Las siguientes preguntas le permitirán a la Dirección de Transito de Bucaramanga su competencias para ser auditor interno de calidad de la entidad en los aspectos de educación, formación, habilidad y experiencia.

NOMBRE	
MACROPROCESO	
PROCESO	
CARGO	

1. Hace cuanto que presta sus labores en la Dirección de Transito de Bucaramanga?
2. Describa si ha tenido alguna formación o capacitación sobre Sistemas de Gestión de la Calidad?
- 3.Cuál es la norma técnica de calidad que define las pautas para realizar las auditorías internas de calidad?
4. Mínimamente, que debe contener un plan de una auditoría interna de calidad?
5. Que temas se deben tratar en la reunión de apertura de una auditoría interna de calidad

Relacione cada término de las auditorías internas de calidad con su respectiva definición

	TERMINO	DEFINICIÓN	
A	Reunión de Cierre	Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos. Se utilizan como referencia frente a los cuales se compara la evidencia de la auditoria.	
B	Evidencia de auditoria	Conjunto de una o más auditorias planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico	
C	Hallazgo	Formato que se utiliza durante el trabajo de campo de una interna de calidad para asegurar que se cumplan los objetivos de una auditoria.	
D	Lista de verificación	Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.	
E	Criterio de auditoria	Incumplimiento de una norma, de un requisito legal o de lo planificado en los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.	
F	Programa de auditoria	Conjunto de conformidades, no conformidades, observaciones y oportunidades de mejora identificadas durante una auditoría interna de calidad.	
G	No conformidad	Momento de una auditoría interna de calidad precedida por el líder del equipo auditor, y los responsables de las áreas auditadas; donde se presentan los hallazgos y las conclusiones de una auditoria	

En la Dirección de Transito de Bucaramanga, La CALIDAD, más que una obligación, es un COMPROMISO.

Gracias por su colaboración.

Fuente: Autores.

Los resultados de la aplicación de esta evaluación, se presentan en el anexo 11, al final de este documento.

10.2. PLANEAR.

En la Dirección de Transito de Bucaramanga, la etapa de planear consiste el desarrollo del plan para la auditoría interna de calidad, la elaboración de las listas de verificación respectivas, y todas la tareas relacionadas que estas dos tareas implican.

10.2.1. Plan de la auditoría interna de calidad.

En la entidad, una vez definidos todos los procesos a auditar en la programa de auditorías internas de calidad, se definieron los siguientes aspectos para la elaboración del plan de auditorías internas de calidad.

- ✚ Objetivos.
- ✚ Alcance.
- ✚ Auditor líder.
- ✚ Equipo auditor.
- ✚ Criterios de auditoría.
- ✚ Fecha y lugar de reunión de apertura.
- ✚ Fecha y lugar de reunión de cierre.
- ✚ Itinerario para la auditoría interna de calidad.


En el anexo 12, se presentan los planes para las dos auditorías internas de calidad desarrolladas en la organización.

10.2.2. Listas de verificación.

Una vez definido el plan de auditoría, y asignados los auditores para cada uno de los procesos definidos en el programa de auditorías, el representante para asuntos de calidad de la Dirección de Transito de Bucaramanga (auditor líder), estableció una reunión con todo el equipo auditores, para la socialización de todos los documentos y formatos referentes a la auditoría interna de calidad y la elaboración de cada una de las listas de verificación.

El formato para la elaboración de las listas de verificación para las auditorías internas de calidad es el siguiente:

Tabla 33 Formato para las listas de verificación en la Dirección de Transitología de Bucaramanga.

	AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD		
	FORMATO PARA LA LISTA DE VERIFICACIÓN	VERSIÓN	
		FECHA	

AUDITORIA NUMERO	
FECHA DE LA AUDITORIA	
MACROPROCESO	
PROCESO	
RESPONSABLE	
AUDITOR	

ÍTEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO SI/NO	OBSERVACIONES/COMENTARIOS

Elaborado por		Revisado por		Aprobado por	
Fecha		Fecha		Fecha	

Fuente: Autores

10.3. REALIZAR

Una vez definido el programa anual de auditorías internas, el equipo auditor, el plan de la auditoría interna de calidad, y las listas de verificación, se procede a realizar el trabajo de campo según el itinerario previamente definido en el plan de la auditoría interna de calidad respectiva

La primera auditoría interna de calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga se llevo a cabo los días lunes 22, martes 23 y miércoles 24 de Diciembre de 2008.


El trabajo de campo se inicio con la reunión de apertura para cada una de las dos auditorías realizadas, la reunión de apertura, que fue dirigida por el auditor líder Manuel José Hernández Ruiz (representante de la dirección para los asuntos de calidad), convoco a la directora general de la entidad, al equipo auditor, y a los auditados y definió los siguientes temas:

- ✚ Confirmación del plan de auditoría.
- ✚ Detallar las actividades de la auditoria.
- ✚ Confirmación de los canales de comunicación.
- ✚ Preguntas e inquietudes por parte de los auditados.

Para el trabajo de campo en la Dirección de Transito de Bucaramanga, se definieron los siguientes formatos para el levantamiento de hallazgos, y el formato para el levantamiento de no conformidades.

Estos se presentan a continuación.

Tabla 34 formato para el levantamiento de hallazgos

	AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD		
	FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE HALLAZGOS	VERSIÓN	
		FECHA	

AUDITORIA NUMERO	
FECHA DE LA AUDITORIA	
MACROPROCESO	
PROCESO	

RESPONSABLE	
AUDITOR	

CONFORMIDADES	
CRITERIO DE AUDITORIA	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGOS

NO CONFORMIDADES		
CRITERIO DE AUDITORIA	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGOS	Acción correctiva/ Acción preventiva


OBSERVACIONES		
Referencia	Descripción del hallazgos	Se debe levantar acción preventiva Si/No

OPORTUNIDADES DE MEJORA	
DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGOS	DESCRIPCIÓN

Elaborado por		Revisado por		Aprobado por	
Fecha		Fecha		Fecha	

Fuente: autores

Tabla 35 Formato para el levantamiento de no conformidades

	AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD		
	FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE NO CONFORMIDADES	VERSIÓN	
		FECHA	

AUDITORIA NUMERO	
FECHA DE LA AUDITORIA	
MACROPROCESO	
PROCESO	
RESPONSABLE	
AUDITOR	
CRITERIO DE AUDITORIA	

DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD

Elaborado por		Revisado por		Aprobado por	
Fecha		Fecha		Fecha	

Fuente: Autores.

10.4. REVISAR.

Durante cada día de la auditoría interna de calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga, se programo una junta de revisión para los auditores internos con el fin de que se comenten las experiencias más importantes durante cada jornada de auditoría y se definan los siguientes temas:


- ✚ Hallazgos de la auditoria.
- ✚ No conformidades
- ✚ Solicitud de Acciones Correctivas.
- ✚ Solicitud de Acciones Preventivas.
- ✚ Observaciones.
- ✚ Opciones de mejora

Estas reuniones fueron dirigidas por Manuel José Hernández Ruiz (Auditor Líder) y buscaron la participación de cada uno de los miembros del equipo auditor con respecto a los problemas detectados, y a la actitud de los funcionarios entrevistados.

De igual forma, en esta etapa se revisaron los formatos diligenciados para la evaluación de la auditoría interna de calidad, con el fin de determinar posibles opciones de mejora y tomar las acciones correctivas o preventivas que sean necesarias.

El formato para la evaluación de auditorías internas de calidad es el siguiente:

Tabla 36 Formato para la evaluación de las auditorías internas de calidad.

	AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD		
	FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD	VERSIÓN	
FECHA			

Con el deseo de fomentar una cultura de mejora continua dentro de la Dirección de Transito de Bucaramanga, y al mismo tiempo de conocer el

desarrollo y la percepción sobre la auditoría interna de calidad; por favor diligencie el siguiente formato de manera clara y sencilla:

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	
CARGO	
DEPENDENCIA	
NOMBRE DEL AUDITOR A EVALUAR	
MACROPROCESO AUDITADO	
PROCESO AUDITADO	

Para cada una de las siguientes afirmaciones, señale con una X la respuesta que usted considere más coherente con lo observado en la auditoría interna de calidad.

Las abreviaturas son las siguientes:

E=excelente B=bueno R=regular M=malo

<u>ASPECTOS A EVALUAR EN LA AUDITORIA</u>	CALIFICACIÓN			
	E	B	R	M
OPORTUNIDAD EN LA NOTIFICACIÓN DEL PLAN DE LA AUDITORIA				
CLARIDAD EN LA NOTIFICACIÓN DEL PLAN DE LA AUDITORIA				
COHERENCIA ENTRE LA METODOLOGÍA USADA Y EL ALCANCE PLANTEADO				
REUNIÓN DE APERTURA				
HORARIO DE LA AUDITORIA				
COMO CALIFICARÍA LA AUDITORIA EN GENERAL				

<u>ASPECTOS A EVALUAR EN EL AUDITOR</u>	CALIFICACIÓN			
	E	B	R	M
CUMPLIMIENTO EN EL HORARIO PLANIFICADO				
CLARIDAD EN LAS PREGUNTAS REALIZADAS DURANTE LA AUDITORIA				
ORDEN Y COHERENCIA DE LAS PREGUNTAS				
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y OBSERVACIÓN DEL AUDITOR				

PRESENTACIÓN PERSONAL DEL AUDITOR				
RESPECTO CON EL TRABAJO REALIZADA POR EL ENTREVISTADO				
SUSTENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS				

Observaciones y sugerencias

Fuente: Autores.

10.5. INFORMAR

Esta es la última etapa durante las auditorías internas de calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga, esta tarea se llevo a cabo a través de la reunión de cierre de la auditoría interna de calidad.

La reunión de cierre, la cual fue dirigida por el auditor líder, convoco a la directora general de la entidad, al equipo auditor, y los auditados y trato los siguientes temas:

- ✚ Aspectos positivos de la auditoría interna de calidad.
- ✚ Explicación de las no conformidades, observaciones y acciones de mejora.
- ✚ Presentación de las solicitudes de acciones correctivas y preventivas.
- ✚ Presentación los planes de acción.
- ✚ Aprobación los planes de acción.
- ✚ Preguntas e inquietudes finales.

En esta etapa, el auditor líder realizo la socialización el informe final de la auditoría interna de calidad.

10.5.1. consolidado de resultados de la primera auditoría interna de calidad

Tabla 37 Resultados de la primera auditoría interna de calidad

SÍNTESIS DE LA AUDITORIA		
NUMERO CONFORMIDADES	DE	85

OBSERVACIONES	32
NUMERO DE NO CONFORMIDADES	9
NUMERO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	21
ACCIONES CORRECTIVAS	9
ACCIONES PREVENTIVAS	0

Fuente: Autores

10.5.2. Consolidado de resultados de la segunda auditoría interna de calidad

Tabla 38 Resultados de la segunda auditoría interna de calidad.

SÍNTESIS DE LA AUDITORIA	
NUMERO DE CONFORMIDADES	10
NUMERO DE NO CONFORMIDADES	2
NUMERO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	5
ACCIONES CORRECTIVAS	2
ACCIONES PREVENTIVAS	0

Fuente: Autores

Los informes completos de cada una de las dos auditorías internas de calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga se encuentran en el anexo 13 al final de este documento.

11. MEJORA

La cultura de mejora continua es uno de los pilares del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Transito de Bucaramanga, es por esto, que la implementación de las acciones correctivas, las acciones preventivas, el análisis de las opciones de mejora y las revisiones por la dirección sobre el desempeño del sistema son un elementos claves para garantizar que el sistema no sea solamente un conjunto de documentos para cumplir con los requisitos, sino, todo lo contrario, se conviertan en parte de un estilo de gerencia que se basa en la satisfacción de los requisitos del cliente y los legales.

11.1. ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y PLANES DE ACCIÓN


A partir de las auditorías internas de calidad, de las peticiones, quejas y reclamos presentados por los clientes y del análisis de los procesos internos de la entidad, la organización ha definido y documentado las herramientas de acciones correctivas y de acciones preventivas como medio para garantizar la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

De tal forma, se establecieron los procedimientos obligatorios según los requisitos de la norma NTCGP 1000:2004 de acciones correctivas (P011200051008) y de acciones preventivas (P011200061008).

A partir de las acciones correctivas y preventivas definidas por los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga, en el comité de calidad de la organización se definieron los planes de acción con el fin de asegurar que las medidas que fueron planificadas se lleven a cabo y estas sean eficientes, eficaces y efectivas.

En vista de esto, en la Dirección de Transito de Bucaramanga se definió el siguiente formato para los planes de acción de la entidad.

Tabla 39 Formato para los planes de acción

	AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD		
	FORMATO PARA PLANES DE ACCIÓN DE LAS AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD	VERSIÓN	
		FECHA	

AUDITORIA NUMERO	
FECHA DE LA AUDITORIA	
MACROPROCESO	
PROCESO	
RESPONSABLE	
AUDITOR	

DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD

ANÁLISIS DE LA CAUSA RAÍZ

CORRECCIÓN INMEDIATA

ACCIÓN CORRECTIVA

RESPONSABLE DE LA ACCIÓN CORRECTIVA	
FECHA DE INICIO	
FECHA DE CIERRE	
ACCIÓN CORRECTIVA NUMERO	

Elaborado por		Revisado por		Aprobado por	
Fecha		Fecha		Fecha	

Fuente: Autores

El anterior formato diligenciado a partir de los datos obtenidos de las auditorías internas de calidad desarrollados en la organización se encuentra en el anexo 14 de este documento.

11.2. REVISIONES POR LA DIRECCIÓN.

El compromiso por el buen funcionamiento y la mejora continua día tras día del Sistema de Gestión de Calidad está a cargo de las directivas de la entidad.

Consientes de esta necesidad, en la Dirección de Transito de Bucaramanga se ha establecido el procedimiento para revisión del sistema de gestión, (P011200081108), el cual detalla todas las tareas y actividades que se deben realizar para garantizar que las decisiones que se deben tomar sean las mejores para asegurar la mejora continua de todos los componentes del sistema.

En la Dirección de Transito de Bucaramanga, la reunión para la revisión del sistema se llevo a cabo el martes 13 de enero de 2008 y los registros y conclusiones obtenidas de dicho trabajo se presentan en el anexo 15, en la parte final de este documento.

11.3. MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La Dirección de Transito de Bucaramanga decidió medir cual fue el impacto de todas las acciones tomadas en el marco de la implementación del sistema, con el fin de diseñar estrategias que conlleven a la mejora continua del mismo.

Para lograr esto, la entidad decidió aplicar nuevamente la encuesta de diagnostico de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad según la NTCGP 1000:2004 presentado en el numeral 4.5 del presente documento.

Esta encuesta, fue aplicada siguiendo los mismos criterios definidos en el prediagnostico y se encontraron los siguientes resultados.

Tabla 40 Mejoramiento en el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

		Puntajes		
numeral	requisito	jul-08	mar-09	diferencia
4	Sistema de Gestión de la calidad	1,59	3,34	1,75
4.1	Requisitos Generales	2,17	3,26	1,08
4.2.1	generalidades	1,37	3,66	2,29
4.2.2	manual de calidad	0,99	3,32	2,33
4.2.3	control de documentos	1,36	3,19	1,83
4.2.4	control de registros	2,08	3,30	1,22
5	Responsabilidades de la dirección	2,24	3,50	1,26
5.1	Compromiso de la dirección	2,50	3,75	1,24
5.2	enfoque al cliente	2,32	3,15	0,83
5.3	Política de calidad	2,27	3,65	1,38
5.4.1	Objetivos de calidad	1,79	3,61	1,82
5.4.2	planificación de los objetivos de calidad	2,24	3,35	1,11
5.5.1	responsabilidad y autoridad	2,79	3,93	1,15
5.5.2	Representante de la Dirección	2,97	4,01	1,04
5.5.3	comunicación interna	2,29	3,57	1,28
5.6.1	generalidades	2,05	3,30	1,25
5.6.2	información para la revisión	1,67	3,01	1,33
5.6.3	resultados de la revisión	1,81	3,19	1,38
6	gestión de los recursos	2,45	3,08	0,63
6.2.1	generalidades	2,90	3,61	0,70
6.2.2	competencia, toma de conciencia y formación	2,31	3,07	0,76
6.3	infraestructura	2,21	2,71	0,50
6.4	Ambiente de trabajo	2,36	2,91	0,56
7	Realización del producto o prestación del servicio	1,96	3,16	1,20
7.1	planificación de la realización del producto o prestación del servicio	1,93	3,63	1,71
7.2.1	determinación de los requisitos relacionados con el producto o servicio	2,31	3,09	0,78
7.2.2	revisión de los requisitos relacionados con el producto o servicio	2,27	3,10	0,84

7.2.3	comunicación con el cliente	2,15	3,04	0,89
7.4.1	proceso de adquisición de bienes y servicios	1,83	3,34	1,51
7.4.2	información para la adquisición de bienes y servicios	1,83	3,12	1,29
7.4.3	verificación de los productos o servicios adquiridos	1,95	3,02	1,07
7.5.1	control de la producción y de la prestación del servicio	1,84	3,00	1,16
7.5.3	identidad y trazabilidad	1,62	2,99	1,37
7.5.4	propiedad del cliente	1,54	3,32	1,78
7.5.5	preservación del producto o servicio	1,71	3,38	1,66
7.6	control de los productos de seguimiento y medición	2,51	2,91	0,40
8	medición, análisis y mejora	1,89	3,20	1,31
8.1	generalidades	2,42	2,90	0,48
8.2.1	satisfacción del cliente	2,17	2,67	0,51
8.2.2	auditoria interna	1,86	3,17	1,31
8.2.3	seguimiento y medición de los procesos	2,24	3,07	0,83
8.2.4	seguimiento y medición del producto o servicio	2,21	3,05	0,84
8.3	control de producto no conforme	1,73	2,90	1,17
8.4	análisis de datos	1,81	3,20	1,39
8.5.1	mejora continua	1,67	3,87	2,20
8.5.2	acción correctiva	1,63	3,60	1,97
8.5.3	acción preventiva	1,21	3,60	2,39

	Julio del 2008	Marzo 2009
total	1,97	3,20
Diferencia Definitiva	1,22	

Fuente: Autores

Gráficamente, podemos observar lo siguiente.

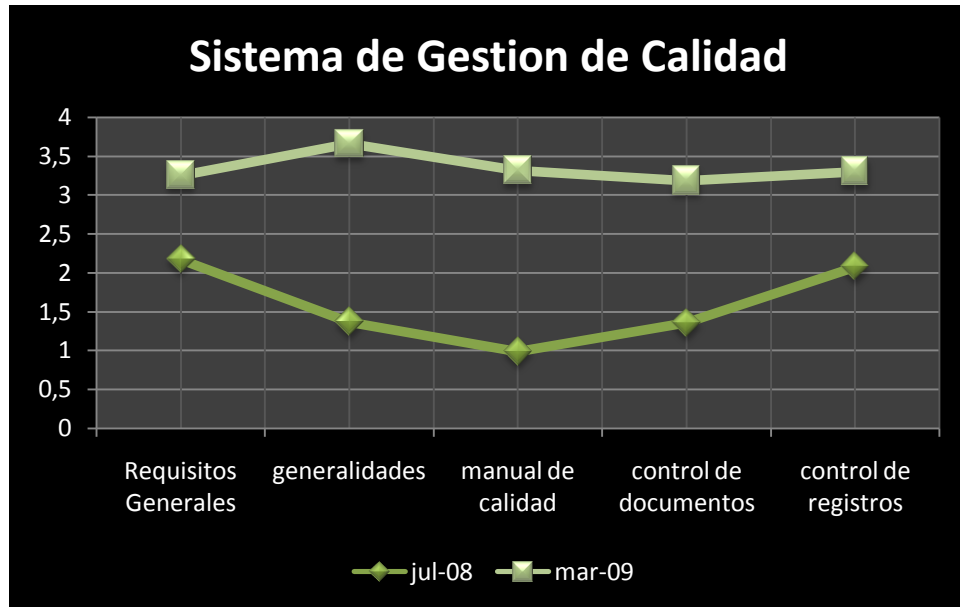


Ilustración 24 Mejoramiento de los requisitos del numeral 4 de la NTCGP 1000:2004

Fuente: Autores.



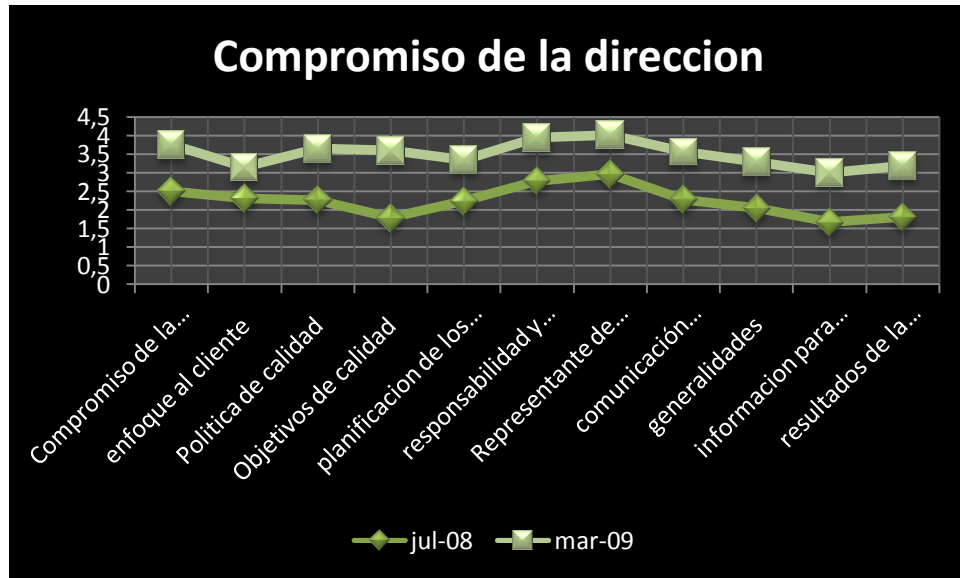


Ilustración 25 Mejoramiento de los requisitos del numeral 5 de la NTCGP 1000:2004

Fuente: Autores

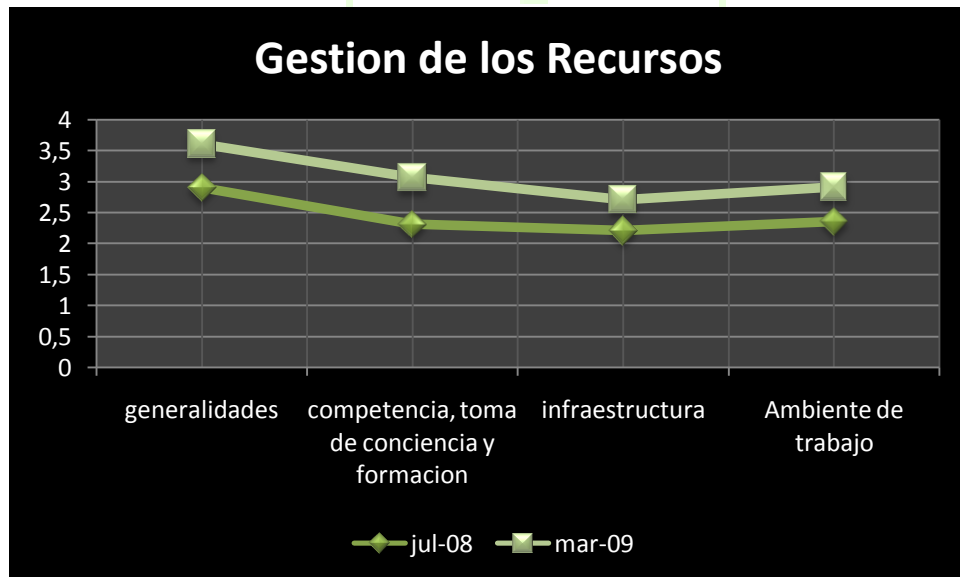


Ilustración 26 Mejoramiento de los requisitos del numeral 6 de la NTCGP 1000:2004

Fuente: Autores

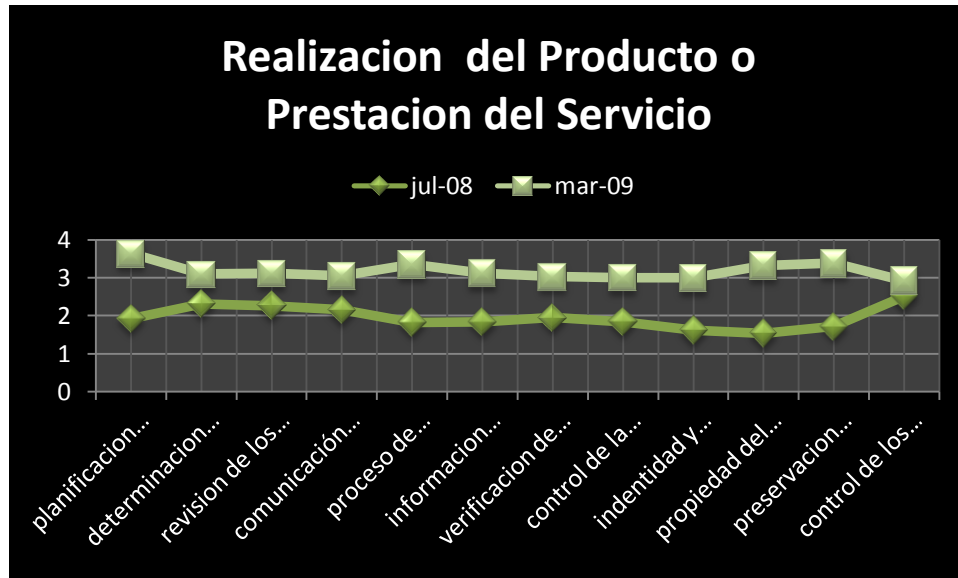


Ilustración 27 Mejoramiento de los requisitos del numeral 7 de la NTCGP 1000:2004

Fuente: Autores

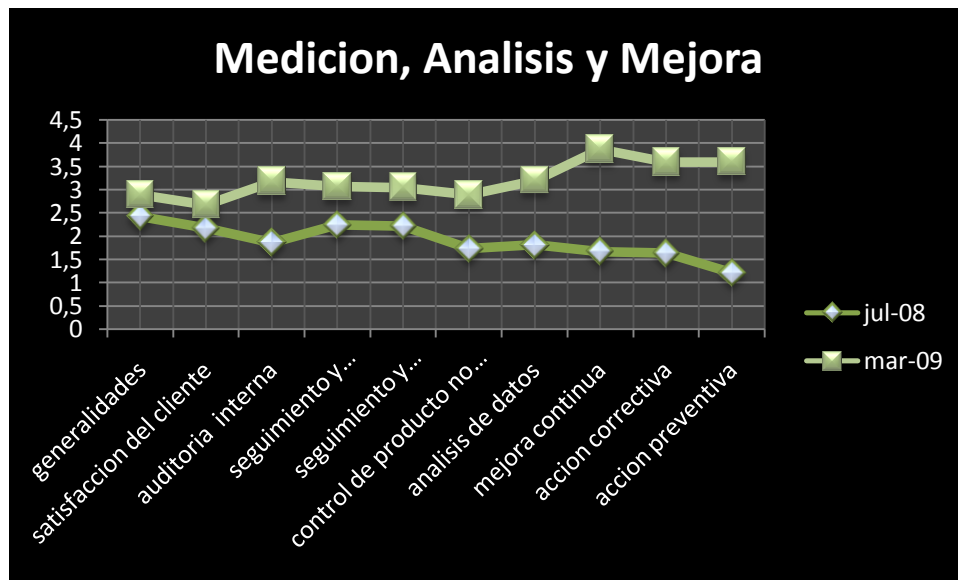


Ilustración 28 Mejoramiento de los requisitos del numeral 8 de la NTCGP 1000:2004

Fuente: Autores

Conclusiones del mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad

Tal como se puede observar en la tabla 43 y en los gráficos que le preceden, en todos los requisitos de la norma NTCGP 1000:2004 se presenta una mejora.

Sin embargo, aunque es una buena señal, aun es necesario definir estrategias para cumplir plenamente con el control de los dispositivos de medición en la organización, ya que es donde se presentan más problemas según los resultados de la encuesta.

Otro punto que es importante analizar es el sentido de pertenencia que los funcionarios de la entidad han adquirido por el sistema, esto se ve reflejado en un mayor compromiso con el diligenciamiento de las encuestas o con la participación en las jornadas de formación y capacitación que se realizaron. (ver programa de formación y capacitación en el Sistema de Gestión de Calidad para la Dirección de Transito de Bucaramanga)



12. CONCLUSIONES.

- ✚ El cambio en cuanto a la forma de ver a la Dirección de Transito de Bucaramanga, partiendo de una visión por dependencias y oficinas hasta conseguir un enfoque sistémico y por procesos para la organización, fue uno de los paradigmas más difíciles de romper en la entidad; sin embargo, todo el trabajo y las actividades desarrolladas con los funcionarios para producir este cambio, se vio representado en mejores canales de comunicación entre todo el talento humano de la entidad, conllevando de esta forma al establecimiento de metas y objetivos claros y unificados para toda la entidad diseñando de este modo una planeación estratégica más coherente y adecuada al contexto estratégico de la Dirección de Transito de Bucaramanga.
- ✚ Aunque el manejo político en las entidades públicas es una realidad palpable en todas las organizaciones de este tipo, y dificulta en cierta manera los cambios y las modificaciones que se desean plantear en la Dirección de Transito de Bucaramanga, este hecho puede ser superado mediante el diseño de nuevas estrategias que conlleven a un compromiso por parte del talento humano de la entidad con el Sistema de Gestión de Calidad.
- ✚ La cultura de mejora continua es un actitud que se adquiere mediante un trabajo arduo y comprometido por parte de todos los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga, y es el resultado de un cambio en cuanto a la forma de ver las actividades y funciones desarrolladas en la entidad no como algo monótono y rutinario sino como una oportunidad de desarrollo personal a través de lo cada funcionario le puede aportar a la organización para el mejoramiento.
- ✚ El diseño y la implementación para cada uno de los procesos de los indicadores de gestión garantiza un control más eficiente, eficaz y efectivo para todos los procesos y quizá, lo que es aun mas importante, contribuye al desarrollo del los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga quienes encuentran a través de los indicadores nuevos retos por cumplir y la oportunidad de diseñar nuevas estrategias,

políticas, procedimientos o acciones de mejora sencillas que conllevan a alcanzar las metas y objetivos que fueron planificados contribuyendo de esta manera al autocontrol y la autogestión en cada uno de los procesos de la organización.

- ✚ El plan de formación y capacitación de la Dirección de Transito de Bucaramanga, y la creación de auditores internos en la entidad, representan excelentes alternativas de vincular al talento humano de la organización con el Sistema de Gestión de Calidad, debido a que de esta forma se consigue un compromiso mucho más visible y serio con los demás funcionarios, y se asegura el desarrollo integral de todo el Talento Humano de la organización mediante la adquisición de nuevos conocimientos que pueden aplicar en su vida laboral.
- ✚ La oportunidad de realizar el proyecto de grado bajo la modalidad de practica empresarial fue muy enriquecedora porque nos permitió conocer y tratar de mejorar ciertos paradigmas en cuanto a las empresas publicas en Colombia y sobre todo, comprender que solamente mediante le trabajo arduo y el ejemplo por parte de los miembros directivos de la organización se pueden conseguir cambios serios y reales que conlleven a la mejora de la imagen de toda la entidad.
- ✚ Los diagnósticos que tienen el objetivo de medir el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad son una herramienta clara para poder medir el avance y se deben aplicar de manera periódica en la Dirección de Transito de Bucaramanga porque permiten establecer cuál ha sido el avance en la implementación y del sistema y tomar las acciones correctivas o preventivas según sea necesario.
- ✚ La capacitación a los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga sobre temas relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad es un proceso continuo, debido a que cada momento se presentan cambios en cuanto a los requisitos que aplican a la organización (legales, del cliente, otros requisitos) y por lo tanto, una continua actualización sobre todos los temas garantiza que los

funcionarios mantengan el interés en la implementación del Sistema y la mejora continua del mismo.

- ✚ Las auditorías internas de calidad son una herramienta eficaz de verificar el cumplimiento de todos los requisitos aplicables a la organización, sin embargo, lo que es aun mas importante, es comprender que el objetivo principal de las auditorias es lograr cambiar a la Dirección de Transito de Bucaramanga de una planificación reactiva a una proactiva, donde la entidad sea un factor clave en el desarrollo regional y la seguridad vial.



13. RECOMENDACIONES.

- ✚ Se recomienda a las directivas de la Dirección de Transito de Bucaramanga continuar con la cultura de mejoramiento continuo implementada a través de la creación de espacios y estrategias que le permitan a los funcionarios de la entidad la oportunidad de aportar todas las experiencias y opiniones en cuanto al mejoramiento de los procesos.
- ✚ Es importante que se logre comprender por parte de los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga que las auditorías internas de calidad son una estrategia para poder contribuir con el mejoramiento continuo de todos los procesos y de la organización y no como una herramienta para la evaluación de sus labores y punto de partida para las posteriores acciones correctivas.
- ✚ Se debe definir un plan estratégico anual para la Dirección de Transito de Bucaramanga, donde se establezcan cuales son las actividades más críticas para alcanzar los objetivos de la organización, se determinen cuales son los recursos a utilizar para alcanzar estas metas, y se asignen las responsabilidades correspondiente; con el fin de poder realizar un control posterior mediante el seguimiento y evaluación del impacto de las acciones que fueron realizadas.
- ✚ Se debe continuar con el programa de formación y capacitación en el Sistema de Gestión de Calidad para los funcionarios de la organización, de manera que se garantice el desarrollo integral del Talento Humano de la Dirección de Transito de Bucaramanga y se contribuya al establecimiento de una cultura de mejora continua dentro de la entidad.
- ✚ La mejora del ambiente laboral es una tarea crucial para alcanzar los objetivos, metas y programas que son diseñados por la Dirección de Transito de Bucaramanga, porque esto garantiza que los funcionarios se sientan cómodos en las labores que ellos realizan a diario y encuentren en la organización una oportunidad para su desarrollo integral. De esta manera se recomienda continuar con el diseño de estrategias para mejorar el ambiente laboral y verificar su impacto a

través de la encuesta de ambiente laboral definida, desarrollada e implementada durante el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.

- ✚ Se recomienda el uso por parte de las directivas de la Dirección de Transito de Bucaramanga, de herramientas para el control de calidad dentro del proceso de gestión y administración de la organización, como un insumo básico para la toma de decisiones y para el establecimiento de las acciones correctivas y preventivas que se consideren necesarias.
- ✚ Es importante que todos los funcionarios de la Dirección de Transito de Bucaramanga implementen la gestión y la administración de los riesgos como un estilo de vida y de trabajo en la organización, porque esto garantizara que la entidad poco a poco cambie de ser una organización reactiva que actúa según los problemas que se van presentado día por día; y se convierta en una organización proactiva que establece estrategias y programas para alcanzar las metas y los objetivos planeados.
- ✚ Aunque no existe un plazo específico establecido por el gobierno nacional para obtener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad implementado, Se recomienda que la entidad inicie el proceso de certificación del Sistema de Gestión de Calidad con cualquiera de los entes acreditados para tal fin, con el fin de garantizar el posicionamiento de la organización como una entidad líder a nivel nacional en la gestión del tráfico vehicular y la seguridad vial.
- ✚ Es importante para la entidad continuar con la implementación de las tablas de retención documental (Ley 594 de 2000 de Archivo General de la Nación, **Ley general de Archivos**) en la organización porque esto garantiza un manejo eficiente de todo el sistema documental.
- ✚ Se recomienda a la entidad el diseño e implementación de un sistema propio para realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios de carrera administrativa porque este garantiza el cumplimiento del marco legal aplicable a la organización. (decreto 017 y 018 de 2008 de la Comisión Nacional de Servicio Civil)



14. BIBLIOGRAFÍA.

- # INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. NTC ISO 9000. Sistema de Gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario. Bogotá DC. 2005.
- # INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. NTC ISO 9001. Sistema de Gestión de calidad. Requisitos . Bogotá DC. 2000.
- # INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. NTC ISO 19011. Sistema de Gestión de calidad. Directrices para la Auditoria interna de Calidad. Bogotá DC. 2005.
- # INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. NTCGP 1000. Sistema de Gestión de Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá DC. 2004.
- # DIPLOMADOS ASEDEUIS. Memorias del diplomado en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad HSEQ. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.2008.
- # INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC NTC1486. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de grado. Sexta Actualización. Bogotá DC. 2008.
- # [http://:www.dafp.goc.co](http://www.dafp.goc.co)
- # <http://www.cnsc.gov.co>

13.ANEXOS

