



U
N
E
X
P
O

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICERRECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA
NVC ISO 9001:2008 EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE
TRANSBOLÍVAR C.A.**

Autor:

Rodríguez, Alcybel C.I.19.143.512

CIUDAD GUAYANA, OCTUBRE 2012



**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA
NVC ISO 9001:2008 EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE
TRANSBOLÍVAR C.A.**

U
N
E
X
P
O



U
N
E
X
P
O

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO**

Rodríguez Bermúdez, Alcybel María

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA
NVC ISO 9001:2008 EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE
TRANSBOLÍVAR C.A.**

Trabajo de investigación que se presenta ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz como requisito académico para optar al título de Ingeniero Industrial.

MSc. Ing. Iván Turmero

(Tutor Académico)

Ing. Leonardo Góngora

(Tutor Industrial)

CIUDAD GUAYANA, OCTUBRE 2012

Rodríguez Bermúdez, Alcybel María

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA
NVC ISO 9001:2008 EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE
TRANSBOLÍVAR C.A.**

Trabajo de Grado

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.
Vice- Rectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero
Tutor Industrial: Ing. Leonardo Góngora
Puerto Ordaz, Octubre 2012

Capítulos: I. El Problema II. Generalidades de la empresa. III. Marco
Teórico. IV. Marco Metodológico. V. Situación Actual. VI. Resultados.
Conclusiones. Recomendaciones. Bibliografía. Apéndices. Anexos.



U
N
E
X
P
O

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICERRECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO**

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, miembros del jurado evaluador designados por la Comisión de Trabajos de Grado del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” Vicerrectorado Puerto Ordaz, para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana **RODRÍGUEZ BERMÚDEZ, ALCYBEL MARÍA**, portador de la cédula de identidad número: **V- 19.143.512** titulado: **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NVC ISO 9001:2008 EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE TRANSBOLÍVAR C.A.**, para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL** consideramos que este cumple con los requisitos exigidos, a tal efecto, lo declaramos **APROBADO**.

**M.Sc. Ing. Iván Turmero
Tutor Académico**

**Ing. Leonardo Góngora
Tutor Industrial**

**Ing. Andrés Blanco
Jurado Evaluador**

**M.Sc. Ing. Jairo Pico
Jurado Evaluador**

DEDICATORIA

Dedico este logro sin duda alguna a las personas que siempre están y estarán a lo largo de mi vida brindándome su apoyo incondicional, mis maravillosos Padres **Arcides Rodríguez y Belkis Bermúdez** que con su gran sabiduría me han impulsado a ser la persona que soy.

A mis hermanos **Alcides** y **Ada** que siempre me han brindado su ayuda y conocimiento para lograr mis metas.

Y a cada una de las personas que siempre de una u otra manera han estado allí para apoyarme.

Esto se lo debo a ustedes, gracias por todo...

AGRADECIMIENTO

A **Dios** y la **Virgen** por guiarme por el mejor camino y darme la sabiduría necesaria para lograr esta meta de la mejor manera.

Mis padres **Arcides Rodríguez** y **Belkis Bermúdez** por siempre estar allí y darme todo el amor y apoyo necesario para nunca rendirme y luchar por cada una de mis metas.

A mi hermano **Alcides Rodríguez** por ser un gran ejemplo a seguir y luchar como él lo hizo.

A mi hermana de corazón **Ada Bermúdez** quien siempre estuvo presente y pendiente de cada uno de mis pasos.

Sin duda alguna a mis compañeras de residencia: **Oriana** y **Evelyani** con quienes compartí gran parte de mi vida y siempre conté con su apoyo.

A mis amigas y hermanas incondicionales **Vanessa Lárez** y **Franmary Machado** con las que siempre conté y sin dudas quedó demostrado que la amistad existe a pesar de la distancia y el tiempo sin compartir.

A mis tutores, el industrial **Leonardo Góngora** y el académico **Iván Turmero** por brindarme su conocimiento para lograr la culminación de mi Práctica Profesional.

A cada uno de los integrantes de la Gerencia de Operaciones de Transbolivar en especial a **Alison Angulo**, **Luigi Marsili**, **Laura Guerrero** y **Luis Ruiz** por su apoyo y conocimiento brindado.

A cada uno de los profesores de la **Unexpo** por compartir sus conocimientos y con estos lograr de la mejor manera mi Trabajo de Grado.

Gracias...



U
N
E
X
P
O

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICERRECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA
NVC ISO 9001:2008 EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE
TRANSBOLÍVAR C.A**

Autor: Rodríguez, Alcybel

Tutor Académico: MSc. Ing. Turmero, Iván

Tutor Industrial: Ing. Góngora, Leonardo

Fecha: Octubre 2012

RESUMEN

La presente investigación, fue realizada en la Empresa de Transporte Público del Estado Bolívar (TRANSBOLIVAR C.A.) específicamente en la Gerencia de Operaciones la cual es base fundamental del buen funcionamiento de la empresa, con la finalidad de Diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NVC ISO 9001.2008, ya que no existe y es sumamente necesario para la Gerencia. Para ello se utilizó una metodología de tipo de campo y documental y un diseño no experimental, permitiendo mejorar en todos los sentidos la manera de trabajar de cada uno de los empleados y a su vez de la empresa. Luego de aplicar las diversas herramientas se elaboró el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad cumpliendo a cabalidad lo establecido en la norma.

Palabras Claves: Sistema de Gestión de la Calidad, Mapa de Procesos, Norma, Cuestionario e Indicadores.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1.Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Justificación	4
1.3 Importancia del trabajo	5
1.4 Alcance.....	5
1.5 Delimitaciones.....	6
1.6 Objetivos	6
1.6.1 Objetivo General.....	6
1.6.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	8
2.1 Reseña Histórica	8
2.2.1 Misión.....	9
2.2.2 Visión	9
2.2.3 Objetivos Institucionales	9
2.2.4 Objetivos de Calidad	10
2.2.5 Valores y Principios	10
2.3 Descripción de la Gerencia de Operaciones.....	15
2.3.1 Objetivo Funcional de la Gerencia De Operaciones.....	16
2.3.2 Unidad de Operaciones	16
2.4 Ubicación Geográfica.....	16

CAPÍTULO III: MARCO TEORICO.....	19
3.1 Calidad	19
3.1.1 Los objetivos principales.....	19
3.2 Origen de las Normas de Calidad.....	20
3.2.1 Modelos de Calidad.....	21
3.3 Estándares de la Serie ISO 9000.....	21
3.4 Sistema de Gestión de la Calidad.....	22
3.4.1 Ventajas del Sistema de Gestión de la Calidad	23
3.4.2 Principios de Sistema de Gestión de la Calidad	24
3.5 Certificación ISO 9001	26
3.5.1 Proceso de Implantación SGC-ISO 9000	26
3.6 Contenido de la norma COVENIN-ISO 9001:2008	27
3.7 Documentación para un Sistema de Gestión de la Calidad	28
3.7.1 Estructura de la Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	29
3.8 Normalización.....	30
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	32
4.1 Tipo de Investigación	32
4.2Diseño de la Investigación	33
4.3 Unidades de Análisis.....	33
4.4 Población y Muestra.....	34
4.5Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
4.6 Procedimiento de recolección de datos	36
4.7 Procesamiento de la información.....	37
4.8 Procedimiento de la investigación	37
CAPÍTULO V: SITUACION ACTUAL.....	40

5.1 Descripción de la Gerencia de Operaciones.....	40
5.2 Descripción de los procesos de la unidad de Operaciones.....	40
5.3 Descripción de la Unidad de Mantenimiento.....	43
5.3 Diagnostico de la situación actual de la Gerencia de Operaciones, en función al cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma COVENIN ISO 9001:2008	44
1.1 CLÁUSULA 4 – SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	48
1.2. CLÁUSULA 5 – RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	49
1.3. CLÁUSULA 6 – GESTIÓN DE RECURSOS	52
1.4 CLAUSULA 7- REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (O SERVICIO)	54
1.5 CLAUSULA 8- MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	57
5.4 Resumen del diagnostico de la evaluación	60
5.5 Brecha de Cumplimiento	63
5.5.1 CÁLCULO DE LA BRECHA DE CALIDAD	65
5.6 Diagnóstico de la situación interna y externa de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar, a través de la matriz FODA	65
CAPÍTULO VI: SITUACION PROPUESTA	67
6.1 Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.....	67
6.1.1 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	68
6.1.2 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	68
6.2 Plan de Actividades para Eliminar la Brecha de Calidad	78
6.3 Clausulas	79
6.4 LINEAMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	95
6.4.1. DARSE CUENTA.....	95
6.4.2. DECISIÓN	95

6.4.3. COMPROMISO	97
6.4.4. ACTUACIÓN.....	97
6.4.5. CONTROL	98
6.4.6. MEJORA.....	98
7. METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL	99
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	104
APÉNDICES.....	105
APENDICE A (CUESTIONARIO ISO 9001-2008).....	106
ANEXO.....	154

INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1: Criterio para la Cuantificación de Evaluación Diagnóstico	45
Tabla 2: Criterio de valorización.....	46
Tabla 3: Resumen del Diagnostico de la Evaluación	60
Tabla 4: Brecha de Calidad de la Gerencia de Operaciones	65
Tabla 5: Matriz FODA	66
Tabla 6: Diagrama de Caracteización de la Gerencia de Operaciones	71
Tabla 7: Diagrama de Caracterización.....	72
Tabla 8: Flujograma de la Gerencia de Operaciones.....	73
Tabla 9: Satisfacción del Cliente.....	75
Tabla 10: Reclamos.....	77
Tabla 11: Cumplimiento de los servicio.....	78
Tabla 12: Plan de eliminación de la brecha.....	80

GRÁFICOS

Gráfico 1: Sistema de Gestión de la Calidad	48
Gráfico 2: Responsabilidad de la Dirección	50
Gráfico 3: Gestión de los Recursos	53
Gráfico 4: Realización del Producto.....	55
Gráfico 5: Medición, Análisis y Mejora	58
Gráfico 6: Porcentaje de Cumplimiento de las Cláusulas	64

FIGURAS

Figura 1: Valores y Principios	11
Figura 2: Mapa de Proceso.....	11
Figura 3: Estructura Organizativa	12
Figura 4: Mapa de Ruta Urbana (25 de Marzo- UD 338)	12

Figura 5: Mapa de Ruta Urbana (25 de Marzo-UD.338)	13
Figura 6: Mapa de Rutas Interurbanas.....	13
Figura 7: Mapa de Venezuela.....	17
Figura 8: Mapa de Ciudad Guayana.....	17
Figura 9: Ubicación del CTE Cachamay.....	18
Figura 10: Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.....	29
Figura 11: Mapa de Transporte de ruta interurbana.....	42
Figura 12: Mapa de Proceso de Ruta Urbana.....	43
Figura 13: Flujograma para la implementación SGC.....	98
Figura 14: Sistema Documental.....	100

INTRODUCCIÓN

La empresa Transporte Público del Estado Bolívar C.A bajo la abreviatura TRANSBOLÍVAR C.A, es una empresa que se encarga de la prestación de servicios de transporte público (urbano e interurbano) beneficiando así a las comunidades del Estado Bolívar.

TRANSBOLÍVAR C.A, presta servicio de transporte urbano en Ciudad Guayana, cubriendo dos rutas que abarcan Puerto Ordaz y San Félix, e interurbano, teniendo rutas hacia Ciudad Bolívar, Upata, Tumeremo, Santa Elena de Uairén, satisfaciendo así las necesidades de transporte de las poblaciones del sur del estado Bolívar.

Para prestar un servicio de que cubra las expectativas de los usuarios, es importante que este sea realmente de calidad, por lo que hoy día en el mundo la calidad se ha convertido en una necesidad ineludible, por esta razón, es importante basar los Sistemas de Gestión de la Calidad en las normas ISO que son el reflejo de una aprobación internacional de los estándares de calidad, por lo cual aumenta cada vez más el número de organizaciones decididas a implementarlas.

Por ello este trabajo tiene como objetivo ofrecer una metodología para implantar un sistema documentado que cumpla con los requisitos de las normas ISO 9001:2008 y que pueda ser aplicada dentro de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A.

Esta metodología presenta un enfoque basado en los procesos que permite identificar y gestionar las diferentes áreas de la organización para obtener resultados de desempeño, eficacia del proceso, así como promover la mejora continua del servicio prestado por Transbolívar.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En el siguiente capítulo, se plantean la descripción del problema a estudiar, justificación, alcance, delimitación y objetivos que se desean obtener con el desarrollo del mismo.

1.1. Planteamiento del Problema

La Empresa Transporte Público del Estado Bolívar. C.A. (TRANSBOLÍVAR, C.A.), inicia operaciones el 10/11/2008, con el objetivo de prestar un servicio de calidad, enmarcado en un sistema cómodo y seguro.

Transbolívar nace con una flota totalmente operativa, con una cantidad de cuarenta y seis (46) unidades, de las cuales treinta y cinco (35) están destinadas a prestar servicio de transporte público, desglosadas en las siguientes rutas: 25 de marzo (San Félix) - UD. 338 (Puerto Ordaz) y otra con origen en Francisca Duarte (San Félix) llegando a su punto final en Puerto Ordaz, específicamente Villa Jade.

Las unidades restantes (once en total), realizan las rutas interurbanas, cubriendo distintas partes del Estado bolívar: Ciudad Bolívar, Puerto Ordaz, Upatá, Tumeremo, Santa Elena, entre otros.

Transbolívar cuenta con un total de cinco (5) gerencias: Gerencia Administración y Finanzas, Gerencia de Operaciones, Gerencia General,

Gerencia Recaudación, Gestión Talento Humano siendo la Gerencia de Operaciones la Unidad Organizativa más importante de Transbolívar, la cual tiene como objetivo planificar, organizar y coordinar las operaciones de las rutas urbanas, interurbanas y servicios especiales mediante la utilización de las diferentes unidades vehiculares (Buses y Autobuses).

La Gerencia de Operaciones es una de las más importantes de Transbolívar, se encarga de controlar y supervisar el desempeño del servicio tanto en las rutas urbanas como interurbanas. Para lograr este objetivo es importante la existencia de un sistema de gestión de la calidad en la Gerencia, que permita optimizar los procedimientos.

Actualmente la Gerencia de Operaciones carece de un sistema de gestión de la calidad, por lo que es imprescindible que esta gerencia cuente con una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

A pesar de tener actividades de trabajo conocidas por el personal ejecutor y que la empresa se encuentra organizada jerárquicamente en función de macro procesos, los procedimientos de trabajo y actividades rutinarias no se encuentran formuladas efectivamente, bajo normativas y por escrito, esto ha derivado en que exista mucha libertad al llevar a cabo las mismas, esto es, que cada persona ejecuta las tareas cumpliendo con los objetivos pero bajo su criterio, lo cual afecta la imagen de Transbolívar como una empresa organizada y estructurada.

Al no disponer con un sistema de gestión de calidad en la gerencia de operaciones de Transbolívar se hace difícil coordinar las actividades que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad del servicio de transporte público urbano e interurbano.

La no implementación el sistema de gestión de la calidad a largo plazo para la Gerencia se haría más difícil planear, controlar y mejorar aquellos elementos de que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por Transbolívar para la prestación de un servicio de calidad.

Con la problemática planteada, surgen la siguiente interrogante ¿Es posible implantar un sistema de gestión de la calidad basado en la NVC ISO 9001:2008 en la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A? y de esta forma estandarizar y controlar las diferentes actividades llevadas a cabo en la Gerencia.

1.2 Justificación

La relevancia de la ejecución de esta investigación radica en la necesidad de lograr que la Gerencia de Operaciones (y la empresa en general) oriente su gestión hacia la excelencia y mejora continua, fundamentándose en las exigencias del SGC de la Norma Venezolana Covenin ISO 9001:2008.

Es de vital importancia implantar un SGC con el propósito de identificar y definir los procesos que contribuyen al logro de servicios aceptables para los clientes, asignar responsabilidades, implantar y mantener los procedimientos y controlar los procesos para alcanzar los resultados requeridos y así aumentar la confianza de sus usuarios, lo cual

acrecienta el valor de sus servicios, mejorando a su vez la imagen del departamento y de la empresa.

Finalmente la realización de este tipo de investigación permite que tan importante gerencia pueda optimizar y mejorar sus labores principales, además de tener un fácil y rápido acceso a la documentación y práctica operativa de la gerencia el cual servirá de guía para el personal interno, para propósitos externos, por parte de clientes y terceras partes.

1.3 Importancia del trabajo

Este trabajo va a permitir solventar diferentes problemas en la Gerencia de Operaciones de Transbolívar con el fin de que todo fluya de la mejor manera y así lograr los objetivos establecidos y con esto tanto la gerencia como la empresa tendrán mejor rendimiento. Con todo esto se logrará un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

1.4 Alcance

Esta investigación se basa en un diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en la Gerencia de Operaciones de Transbolivar C.A, en el cual se describirán y documentarán los procedimientos realizados en el mismo, abarcando todas las actividades necesarias para elaborar un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo los lineamientos de la Norma Venezolana Covenin ISO 9001:2008, además de establecer la política y los objetivos de calidad de la Gerencia, asignando responsabilidades para posteriormente proceder a implantar el Sistema y realizar diagnóstico del mismo.

1.5 Delimitaciones

La presente investigación se lleva a cabo con la finalidad de contar con una excelente planificación para facilitar el trabajo del personal. Se basa en una propuesta de un sistema de gestión de la calidad basado en NVC 9001:2008 en la Gerencia de Operaciones en Transbolívar, ubicado en el municipio Caroní del estado Bolívar, se realizará durante dieciséis semanas, con la propósitos de contribuir con la mejora de las actividades que se llevan a cabo en dicha gerencia.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NVC ISO 9001:2008 en la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A.

1.6.2 Objetivos Específicos

- 1) Diagnosticar la situación actual en base a los requisitos de la NVC 9001:2008 de la empresa y en particular de la Gerencia de Operaciones.
- 2) Determinar la brecha de no conformidad, según los requisitos de la NVC ISO 9001:2008.
- 3) Realizar el mapa de proceso de la Gerencia.
- 4) Elaborar el diagrama de caracterización de la Gerencia.

- 5) Formular propuestas de filosofía de calidad (políticas, objetivos y valores).
- 6) Diseñar el sistema documental según los requisitos de la NVC ISO 9001:2008.
- 7) Formular un sistema de indicadores.
- 8) Proponer un plan de implementación para el SGC.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se presenta una breve descripción de la empresa en la cual se realizara el trabajo y también se presenta detalladamente la unidad objeto de estudio.

2.1 Reseña Histórica

Transporte Público del Estado Bolívar (TRANSBOLÍVAR C.A) fue creada mediante el Decreto N° 194 del 30/05/2008, inicia operaciones el 10/11/2008 con la prestación de servicio urbano en el Municipio Caroní, posteriormente el 18/11/2008 se incorpora el servicio interurbano para los Municipio del Sur del Estado.

Su objetivo principal es el de prestar un servicio de transporte público urbano e interurbano, eficiente, confiable y de alto valor estratégico, fundamentado en el nuevo modelo productivo socialista, que permita mejorar los niveles de bienestar social de las comunidades y el desarrollo integral del Estado.

2.2 Descripción de la Empresa

Transbolívar es una empresa de suma importancia para el estado debido al fin que tiene la misma con respecto al usuario, ya que esta facilita el desplazamiento de estos en unas rutas establecidas sin ningún cambio.

2.2.1 Misión

Satisfacer las necesidades de movilización de la población bolivarenses mediante la prestación de servicio público urbano e interurbano en condiciones de calidad, eficiencia, oportunidad y seguridad dando cabal cumplimiento a las normas de tránsito vigente a fin de contribuir al mejoramiento continuo del estado de bienestar.

2.2.2 Visión

Ser a referencia nacional de prestación de servicio de transporte público en condiciones de calidad, eficiencia, oportunidad, comodidad y seguridad.

2.2.3 Objetivos Institucionales

Coordinar, dirigir y administrar la prestación de un servicio de transporte público urbano e interurbano, eficiente, planificado, confiable, con fuerza colectiva, fundamentado en la autogestión, de alto valor estratégico para el desarrollo socio-productivo, que fortalezca la cultura solidaria de servicios públicos y la participación protagónica ciudadana, en beneficio de las comunidades del Estado Bolívar.

2.2.4 Objetivos de Calidad

1. Ofrecer un servicio de calidad de transporte público que garantice la movilización de usuarios en interconexión de rutas urbanas e interurbanas en el Estado Bolívar
2. Adiestrar y capacitar el recurso humano, como un servidor público que valore la vida, la seguridad y el respeto a los usuarios, sensibilizado en lo social
3. Fortalecer el Sistema Gestión de la Calidad
4. Consolidar el transporte público de pasajeros como una institución pública de calidad al servicio de los ciudadanos y ciudadanas.

2.2.5 Valores y Principios

Los valores y principios están referidos a las relaciones que fundamentan los vínculos de acuerdo a las actividades y servicios que cumple la organización en su totalidad, tanto con la comunidad, como con todos los integrantes de la misma, expresándose a través de los principios que conforman el referente ético, los cuales son el soporte para el cumplimiento de la Misión y Visión.

Los valores y principios, son en última instancia, simultáneamente, los medios y fin último de la empresa (Ver figura 1). Se definen los siguientes:



Figura 1. Valores y Principios

Fuente: Transbolívar 2012

A continuación se presenta el mapa de proceso de la empresa de Transporte Público del Estado Bolívar (Ver figura 2)

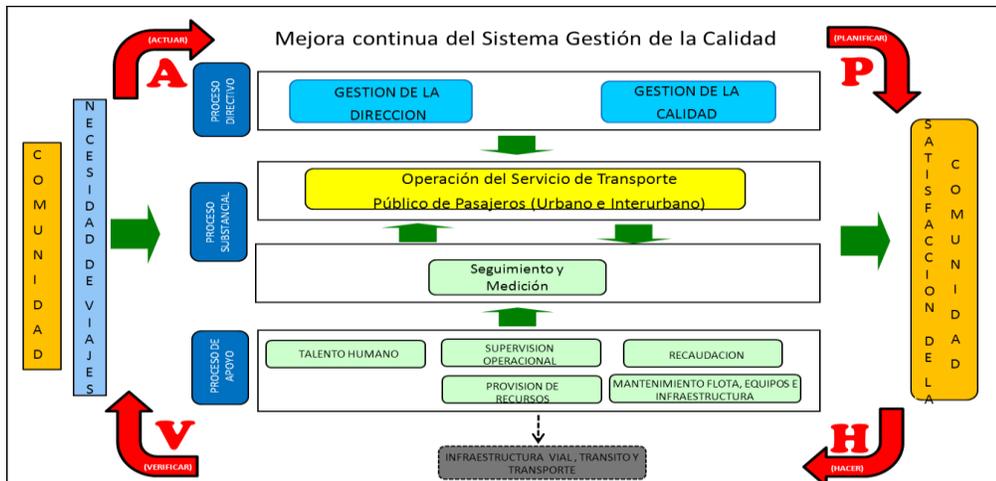


Figura 2. Mapa de Proceso

Fuente: Transbolívar 2011

Ahora se presenta la estructura organizativa general de la empresa (Ver figura 3)

Se puede visualizar el recorrido de la ruta urbana que parte de Francisca Duarte y finaliza en villa jade (Ver figura 5):

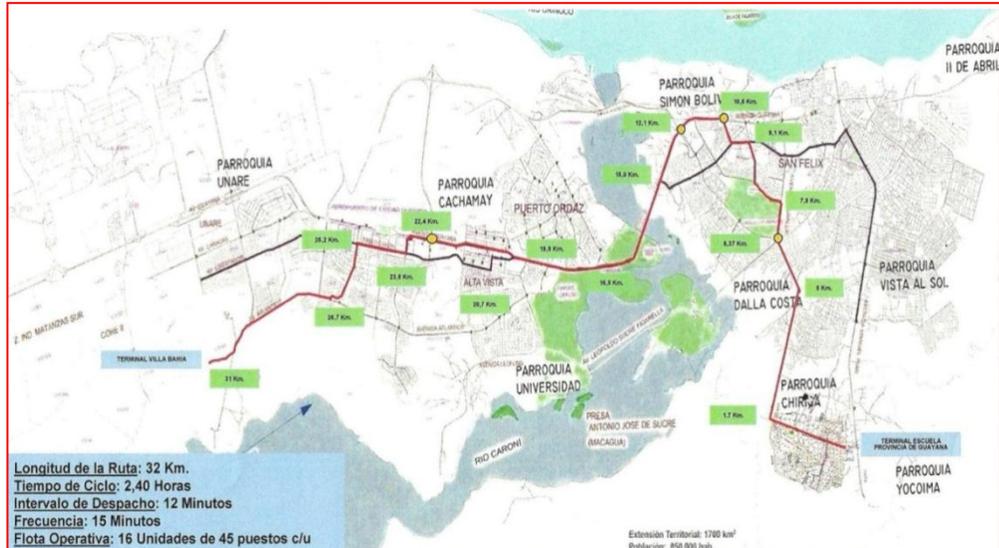


Figura 5. Ruta Francisca Duarte- Villa Jade

Fuente: Transbolívar 2010

La ruta interurbana realizada por la empresa cubre varias partes del estado Bolívar, en el siguiente mapa se puede observar el recorrido (Ver figura 6).

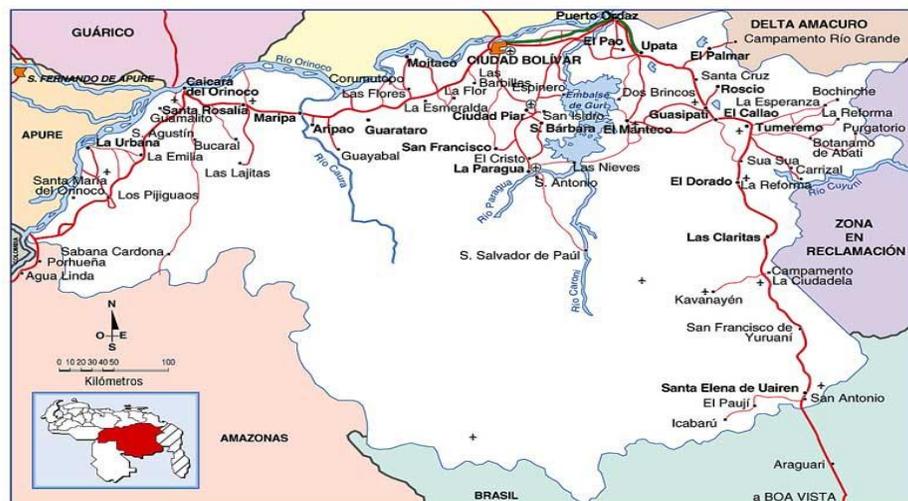


Figura 6. Mapa de Rutas Interurbanas Cd. Bolívar- Sta. Elena

Fuente: Transbolívar 2010

Se pudo notar visualmente las rutas que cubre las unidades de la empresa Transbolívar, ahora se mencionan cada uno de los servicios que presta la empresa:

- ❖ Transporte Urbano a la comunidad del municipio Caroní.
- ❖ Transporte Interurbano a la comunidad del Estado Bolívar.
- ❖ Transporte de Servicios Contratados.
- ❖ Transporte de Servicios Contratados Fijos.

Actualmente la empresa se encuentra en estudios de las operaciones en el municipio Heres del Estado Bolívar.

Para la prestación de los diferentes servicios de transporte se cuenta con las unidades descritas a continuación. Cabe destacar que las unidades de TRANSBOLIVAR C.A. están enumeradas con un código asignado por la empresa, la cual parte del N° 100 y finaliza en el N° 150:

✓ **Unidades Modelo Paradiso 1200**

Están enumeradas desde el N°100 hasta el N° 110 y son asignadas a la rutas comercial interurbanas, ya que son transportes ejecutivos con condiciones de comodidad tales como aire acondicionado, esta ruta cubre diversas partes del Estado Bolívar como son, Ciudad Bolívar, Puerto Ordaz, Upata, Tumeremo y Santa Elena de Uairen. Son de la marca Marcopolo, Modelo Paradiso G6 1200 y cuenta con cincuenta y seis (56) puestos.

✓ **Unidades Modelo Viale**

Están enumeradas desde el N° 111 hasta el N° 145 y están destinadas a las rutas urbanas, cubriendo Puerto Ordaz y San Félix. Son de marca Marcopolo, Modelo Viale, con una capacidad de cuarenta y seis (46) puestos.

✓ **Unidades Modelo Volare**

Este tipo de unidad cuenta con una capacidad de veinticuatro (24) puestos, son llamados Ómnibus, y están destinados para prestar diversos servicios, tales como servicios comerciales y comunitarios, transporte del personal administrativo, transporte al personal de la Gran Misión Vivienda, transporte al personal Hidrobolívar, entre otros. Están enumerados desde el N° 146 hasta el N° 152.

El presente informe tiene como objetivo fundamental el diseño y normalización de los documentos de la unidad de operaciones para la recolección de información certera y veraz, con el objeto de ser base fundamental para organización de las actividades realizadas por la unidad de operaciones de Transbolívar, además facilitar el trabajo de los supervisores a la hora de brindar la información a la unidad.

2.3 Descripción de la Gerencia de Operaciones

La Gerencia de Operaciones es la unidad más importante de la empresa, ya que aquí se planifica las diversas actividades de modo de garantizar la operatividad de la flota y la correcta aplicación de mantenimiento, además de eso, la organización y la planificación para cumplir con los diferentes servicios.

2.3.1 Objetivo Funcional de la Gerencia De Operaciones.

Planificar, dirigir, controlar y evaluar la operación del servicio de transporte público prestado por la empresa de Transporte Público del Estado Bolívar C.A., en rutas urbanas e interurbanas, en condiciones adecuadas de desempeño, acorde a las necesidades de desplazamiento de los pasajeros, garantizando su funcionamiento en forma segura y confiable.

2.3.2 Unidad de Operaciones

Planificar, coordinar, controlar y supervisar las operaciones de ruta urbana, interurbana y comercial, ejecutadas mediante la utilización de las unidades vehiculares e la empresa. Las funciones inherentes a esta unidad se desglosan seguidamente:

- Planificar en lapso de tiempo establecidos, las salidas a ruta de las unidades vehiculares.
- Coordinar la distribución y asignación de recurso humano para la ejecución de las actividades.
- Controlar el cumplimiento de las rutas y horarios planificados.
- Garantizar el despacho eficiente de las unidades.
- Supervisar el retorno de las unidades y el estado físico de las mismas.
- Reportar las fallas de funcionamiento de las unidades vehiculares.

2.4 Ubicación Geográfica

TRANSBOLIVAR C.A, se encuentra ubicada en Venezuela (Ver figura 7), localizada en Ciudad Guayana (Ver figura 8) específicamente en el sector Castillito, dentro de las instalaciones del Centro Total de Entrenamiento

(CTE) CACHAMAY (Ver figura 9), en el segundo piso del Gimnasio Hermanas Gonzáles.



Figura 7. Mapa de Venezuela

Fuente: <http://www.patriagrande.com.ve>

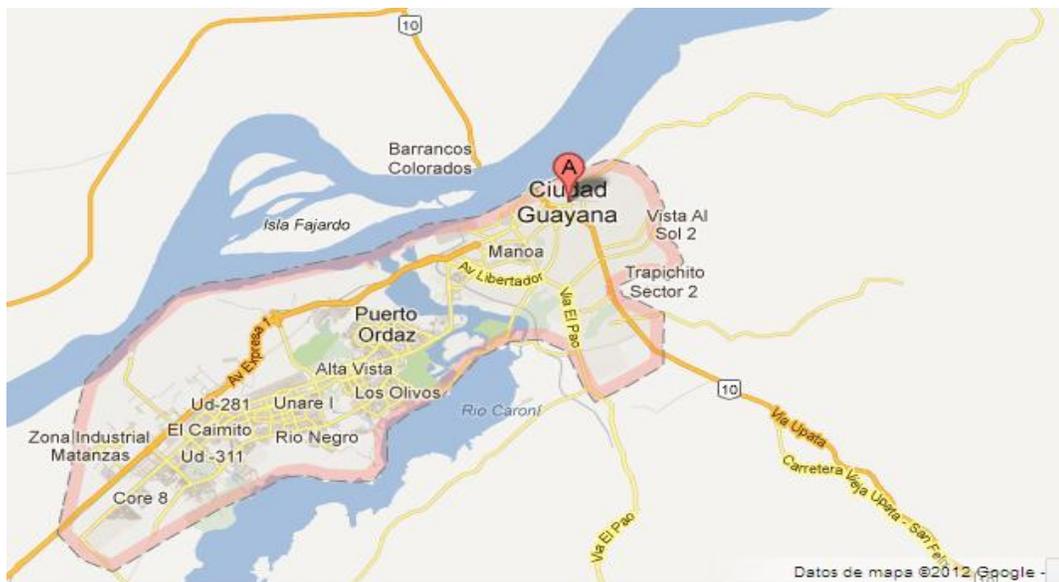


Figura 8. Mapa de Ciudad Guayana

Fuente: <http://maps.google.es/>

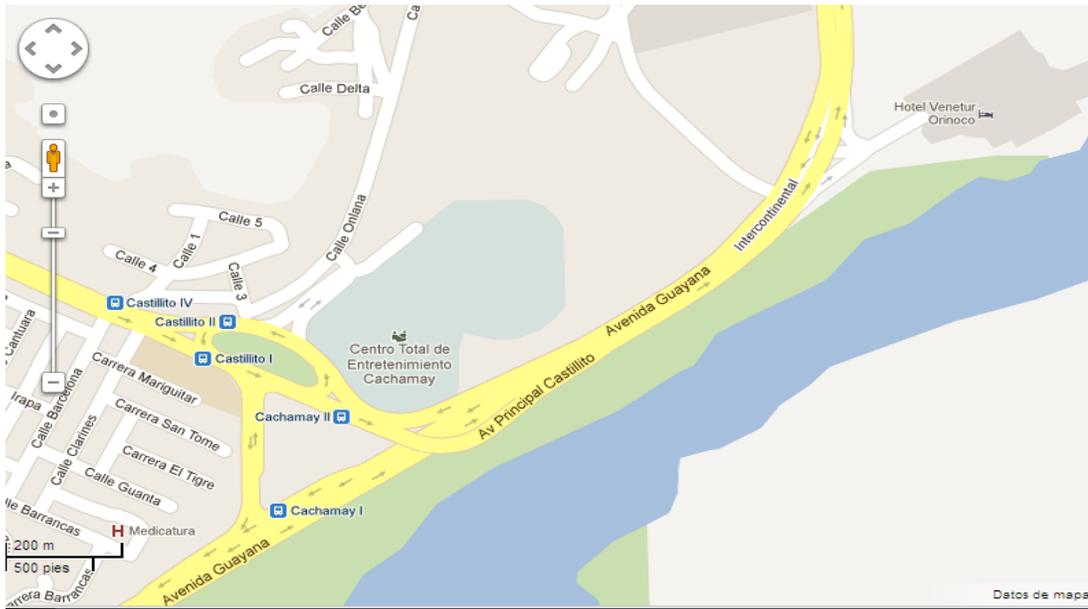


Figura 9. Ubicación del CTE Cachamay

Fuente: <http://maps.google.es/>

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO

3.1 Calidad

La calidad es un término que se encuentra en diversos contextos y busca transmitir la imagen de algo mejor, es decir, una idea de excelencia. Este concepto representa el cómo hacer las cosas para que predomine la preocupación por satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar cada día los procesos y sus resultados. Actualmente la concepción de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todos los niveles y a todos los procesos.

3.1.1 Los objetivos principales

1. En primer lugar, buscar la satisfacción de los clientes, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
2. En segundo lugar orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten y finalmente motivara sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

3.2 Origen de las Normas de Calidad

Las definiciones más antiguas de lo que hoy denominamos Normas de Calidad se remontan a épocas muy lejanas; el ábaco utilizado por los Fenicios hace 3500 años, el codo usado por los Egipcios, las unidades de medida desarrolladas por los Romanos, y así podemos encontrar en la civilización occidental muchas manifestaciones de lo que fueron medios para la instauración de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad. En la Edad Media, con la aparición de los primeros gremios artesanales en Europa, se inicia el concepto de entrenar al personal, para el logro de destrezas específicas. La persona que diseñaba y fabricaba un producto que se desempeñaba bien, podía prosperar y ser importante. En el siglo XVII el desarrollo de la revolución industrial continuó a través de los siglos acentuando esta modalidad.

En la década de los años veinte fue donde, en verdad, empezó a crearse la conciencia de que era importante elaborar controles matemáticos en el proceso de manufactura. Los doctores Walter Shewhart y E.S. Pearson son los mejores exponentes de esta nueva corriente. La inspección se convirtió en la herramienta para asegurar que los productos se habían manufacturado correctamente. A principios de la década de 1980 la International Organization for Standardization (ISO) inició un arduo trabajo para publicar un sistema normalizado de aseguramiento de la calidad. La ISO fue fundada en 1946 para desarrollar un conjunto de normas para el sector manufacturero, del comercio y la comunicación. Esta organización que se encuentra en Ginebra, está compuesta por 91 países miembros. Todas las normas elaboradas por la ISO no son obligatorias, excepto cuando los países y las industrias las adoptan y les aumentan requerimientos legales. El esfuerzo inicial culminó con la creación del Comité Técnico denominado TC-176 (formado por tres comités), y por último con la publicación en el año

1987 de la Serie Normas genéricamente referidas como ISO 9000. La norma ISO 9000 se concibió inicialmente con el objetivo de armonizar la gran cantidad de normas ya existentes, tanto nacionales como internacionales

3.2.1 Modelos de Calidad

Las normas nos proporcionan los elementos para implantar un sistema de calidad con el fin de que la organización pueda lograr la calidad total, que la mantenga en el tiempo y que los clientes estén seguros de los productos o servicios que entregan.

Las normas ISO 9000, proporcionan las directrices generales para el uso de la serie de normas para el aseguramiento de la calidad. Indican la forma de establecer un entorno de calidad total, abarcando la administración de calidad, la política de calidad y la forma de fijar un sistema de calidad, para lo cual dicta un proceso de acreditación de diez pasos:

1. Capacitación gerencial
2. Elaboración por escrito de una política de calidad
3. Nombramiento de un representante de calidad
4. Identificación de responsabilidades
5. Identificación de procesos empresariales
6. Elaboración por escrito de un manual de calidad
7. Procedimientos de escritura
8. Instrucciones de trabajo por escrito
9. Capacitación en la forma de utilizar el sistema
10. Implantación

3.3 Estándares de la Serie ISO 9000

Según la Norma ISO 9000:2000 los países se vieron en la necesidad de crear un parámetro internacional que regule las prácticas organizativas y que

permita un intercambio confiable de bienes y servicios de calidad. Es así que surgen las normas ISO 9000, como estándares que permiten seleccionar, implementar y mantener sistemas que aseguren realmente la calidad y que respalden el prestigio de unas empresas frente a otras.

Según la Norma ISO 9000:2000 (2008), la Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización. La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental. Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

3.4 Sistema de Gestión de la Calidad

Según Gutiérrez (1997) “Un sistema de calidad es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones relacionado con la calidad de los productos o servicios suministrados, la economía de los procesos y rentabilidad de las operaciones, la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y la mejora continua de las anteriores particularidades” (p.21)

La ISO 9000:2000 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Asimismo, los sistemas de calidad están basados en dos principios

fundamentales: Programar previamente las actividades a realizar y Controlar el cumplimiento de la programación.

Un sistema de calidad será, por tanto, un conjunto de procedimientos que definan la mejor forma de realizar los productos y que puedan ser verificados.

Para ello se han establecido ciertos modelos o normas internacionales que regulan las condiciones mínimas que deben cumplir dichos procedimientos, lo cual no significa que dichas condiciones no puedan ser superadas por voluntad de la organización o por exigencias concretas de sus clientes.

3.4.1 Ventajas del Sistema de Gestión de la Calidad

Según la Norma ISO 9000:2000 (2008), algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

Desde el punto de vista externo:

- ✓ Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continúa su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- ✓ Asegura la calidad en las relaciones comerciales
- ✓ Facilita la salida de los productos/ servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

Desde el punto de vista interno:

- ✓ Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- ✓ Introduce la visión de la calidad en las organizaciones:
- ✓ Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y Exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
- ✓ Decrecen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.

3.4.2 Principios de Sistema de Gestión de la Calidad

Toda la información con relación a principios de un sistema de gestión de la calidad fue extraída del ISO 9001:2000 (2008). Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

- ✓ PRINCIPIO 1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades

actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.

- ✓ PRINCIPIO 2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ PRINCIPIO 3. Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- ✓ PRINCIPIO 4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
- ✓ PRINCIPIO 5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- ✓ PRINCIPIO 6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- ✓ PRINCIPIO 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- ✓ PRINCIPIO 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

3.5 Certificación ISO 9001

Según Gutiérrez (1997) “La certificación en la norma ISO 9001, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada, y que certifica, que usted cumple las más estrictas normas de calidad, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente” (p. 39). Hay dos tipos de certificaciones, de empresa y de producto. Estas últimas, solo tienen en cuenta la calidad técnica del producto. Y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están.

Las certificaciones ISO 9001:2008 de empresa, vienen a ser como un reconocimiento de que a la empresa, realmente le interesa el resultado de su trabajo, y la aceptación y satisfacción que este genera en el consumidor. Las certificaciones, son concedidas si se cumplen los requisitos determinados por la empresa y la compañía de certificación es garantía de calidad.

3.5.1 Proceso de Implantación SGC-ISO 9000

Según Gutiérrez (1997) “Todo proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según lo especificado en la Norma COVENIN-ISO 9001-2000, requiere del seguimiento de una serie de pasos, los cuales al ser cumplidos garantizarán de cierta manera dicha implantación” (p.34). De manera general estos pasos están referidos a: idea, decisión, compromiso, actuación, control y mejora continua. A continuación se describen de manera detallada cada uno de estos pasos.

3.6 Contenido de la norma COVENIN-ISO 9001:2008

Según la ISO 9001:2000 (2008) “Los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en la edición de la Norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto pretenden también aumentar la satisfacción del cliente”. A continuación se muestran el contenido estructural de la norma COVENIN -ISO 9001:2008 divididos por las siguientes cláusulas:

1. ALCANCE
2. REFERENCIAS NORMATIVAS
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
 - 4.1 Requisitos Generales
 - 4.2 Requisitos de la documentación
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
 - 5.1 Compromiso de la dirección
 - 5.2 Enfoque al cliente
 - 5.3 Política de la calidad
 - 5.4 Planificación
 - 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.6 Revisión por la dirección
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
 - 6.1 Provisión de los recursos
 - 6.2 Recursos Humanos
 - 6.3 Infraestructura
 - 6.4 Ambiente de trabajo
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO
 - 7.1 Planificación de la realización del producto
 - 7.2 Procesos relacionados con el cliente
 - 7.3 Diseño y desarrollo

7.4 Compras

7.5 Producción y prestación del servicio

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

8.2 Seguimiento y medición

8.3 Control del producto no conforme

8.4 Análisis de datos

8.5 Mejora

3.7 Documentación para un Sistema de Gestión de la Calidad

Según la norma ISO 9001, una vez definida la estructura de los procesos se procede a documentar el Sistema, Elaborando o Mejorando los Procedimientos e Instrucciones. Como lo representa la Pirámide de Documentación (Ver figura 10), la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se comienza por el 3er. Nivel, la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, estos representan la base fundamental de la documentación. Posteriormente, se determina la información especificada sobre los procedimientos de cada área de la Gerencia: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Por qué? efectuar las actividades (2do. Nivel), esto con el fin de generar los Manuales de Procedimientos de cada área.

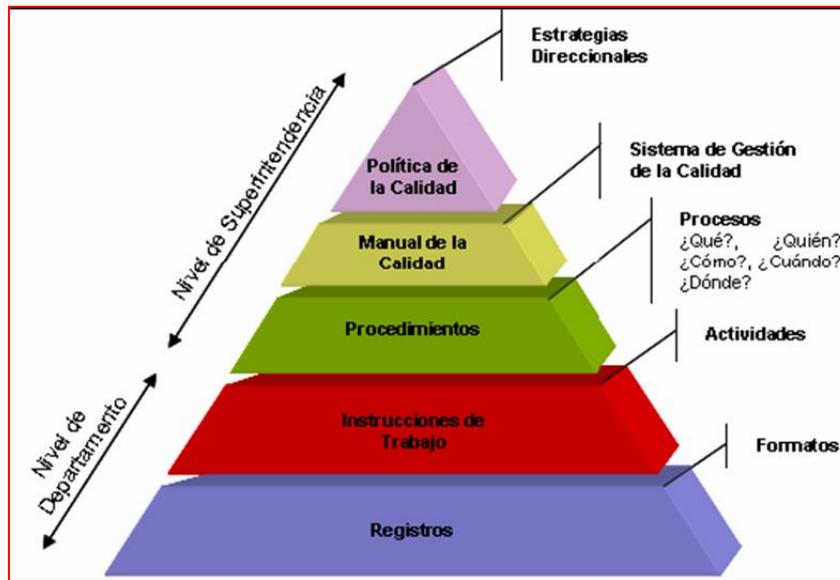


Figura10. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

Fuente:https://www.google.co.ve/search?q=piramide+de+documentacion+iso&hl=es&prmd=imvnsb&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=XZMFUJr4BsTW0QHjL2_CA&sqi=2&ved=0CE8QsAQ&biw=1280&bih=669

3.7.1 Estructura de la Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

La norma COVENIN ISO 10013:2002, plantea adoptar una estructura para la documentación utilizada en el sistema de Gestión de Calidad. Esta norma establece que la documentación se describa en forma jerárquica, de manera que facilite la distribución, conservación y entendimiento de la misma. Es recomendable establecer una clasificación de la documentación, definiendo los niveles de jerarquía, según el tipo de documento, como se muestra en la figura 10.

De acuerdo a la estructura de la pirámide de la documentación debe ser distribuida a nivel de superintendencia y a nivel de departamento en cinco diferentes niveles.

- ✓ A Nivel de Superintendencia

Este rango abarca los primeros tres niveles de la documentación

Nivel 1. Es el nivel más alto, donde se ubica la Política de Calidad, que implica, entre otras cosas el compromiso con el cumplimiento de los requisitos, la mejora continua de la eficacia del Sistema de gestión de Calidad y la satisfacción del cliente.

Nivel 2. En este nivel se encuentra el Manual de la Calidad, que describe el Sistema de Gestión de la Calidad, perfila las autoridades, las interrelaciones, los deberes del personal responsable del desempeño dentro del sistema, los procedimientos y/o referencias de todas las actividades que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

Nivel 3. Contiene los procedimientos requeridos por la norma, los programas de auditorías internas y externas, acciones correctivas y preventivas, Revisión de la Dirección y otros documentos identificados por la Dirección como necesarios para una eficaz planificación, operación y control de los procesos.

✓ A Nivel de Departamento

En este rango se incluyen los dos últimos niveles de la documentación:

Nivel 4. Contiene las instrucciones de trabajo, donde se detallan las actividades necesarias para realizar una tarea específica.

Nivel 5. Contiene los registros de calidad requeridos por la norma y otros registros requeridos por la Gerencia para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.8 Normalización

Según la norma ISO 9000, la normalización es una actividad colectiva encaminada a dar soluciones a situaciones repetitivas, que provienen

fundamentalmente del campo científico o técnico y consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas.

Las normas son la expresión tangible de la normalización, definiéndose como aquellos documentos o especificaciones técnicas que se encuentran al alcance del público (establecido en la cooperación y el consenso o aprobación general de todas las partes interesadas), fundado en los resultados conjugados de la ciencia, la tecnología y de la experiencia, con vistas al progreso óptimo de la comunidad, ya probado por un organismo con actividades normativas.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exhibe la metodología desarrollada para la ejecución de la investigación, definiendo el diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y el procedimiento metodológico a emplear.

4.1 Tipo de Investigación

Acorde a las estrategias que enmarcan el estudio y el procedimiento que se emplea para el desarrollo del mismo, se puede precisar que la investigación cumple con los siguientes tipos:

De acuerdo a la estrategia de recolección de los datos se tiene que es una investigación De Campo, ello porque la información se obtiene en la locación donde se concibe y es recopilada en el presente de la misma. En este sentido, FEDUPEL (2006) indica que “Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad... Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p. 18).

Por otra parte se tiene que cónsono a la estrategia de análisis de información, la investigación es del tipo Documental, esto debido al análisis y generación de documentos que permiten evaluar y fundamentar el estudio. En torno a esto, Ávila H. (2010) expresa “La investigación documental es una

técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información”

Asimismo, que según la presentación de datos es Descriptiva, debido a que se evaluarán e interpretarán los hechos tal y como se desarrollen, analizando cada uno de ellos. Según Best, J. (2008) “La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes; prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen...” (p. 91)

4.2 Diseño de la Investigación

La investigación se enmarca en un diseño no experimental, dado que no se ejecutará manipulación deliberada de información (variables), los procedimientos, actividades y tareas ejecutadas en el departamento se encuentran preestablecidas, la investigación sólo permitirá su modelado hacia la adaptación a un SGC basado en la NVC ISO 9001:2008.

Cabe destacar que siguiendo éstos lineamientos, se logra analizar la metodología de trabajo y los fenómenos asociados a ésta, en su contexto natural y sin la alteración de las variables involucradas en los procesos, lo cual permite una posterior propuesta de soluciones y mejoras, que contribuyan con los objetivos planteados.

4.3 Unidades de Análisis

Es necesaria la definición de las unidades de estudio, debido a que mediante esta delimitación se logrará adecuar los análisis de trabajo e información a la aplicabilidad del estudio y de los objetivos previamente definidos.

4.4 Población y Muestra

La obtención de la información y/o datos necesarios para desarrollar este trabajo se adquirirá de los procesos de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A. Por lo tanto la población y muestra es la misma y se considera una sola unidad de análisis.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para realizar la propuesta para implantar un sistema de gestión de la calidad en la NVC ISO 9001:2008 en la Gerencia e Operaciones de Transbolívar C.A., se emplearán las siguientes técnicas, orientadas a alcanzar los fines propuestos:

◆ Observación Directa

Se estima como técnica de recolección de datos más apropiada la observación directa, dado que es necesaria la observación de cómo se llevan a cabo las actividades y operaciones diarias, en donde se enmarca el trabajo. De igual forma permitirá el diagnóstico de la situación actual de la Gerencia de Operaciones y permitirá buscar las soluciones más acertadas para los ocho objetivos específicos que persigue e trabajo.

En relación a la técnica Castro, J. (2005) enuncia que “Se entiende la observación directa como la que se realiza ya sea en el campo, en el aula, en la casa o en el laboratorio, sin que se haga ninguna intervención para que los organismos se comporten de un modo diferente al que usualmente lo hacen”

Con respecto a los instrumentos de recolección de datos, se utilizarán los siguientes:

- ◆ **Cuestionario:** Se aplicará el cuestionario de la norma ISO 9001:2008 para obtener resultados sobre la brecha de calidad en la empresa.

- ◆ **Entrevistas:** Se utilizarán para obtener información de primera fuente sobre las tareas y actividades que forman parte del proceso evaluado. Mediante esta técnica de recolección de datos se responderán los siguientes objetivos específicos:
 - Diagnosticar la situación actual de la empresa y en particular de la Gerencia de Operaciones.

 - Determinar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la NVC ISO 9001:2008.

- ◆ **Encuestas:** Se emplearán para tener referencia sobre cómo se percibe la ejecución y organización del trabajo actualmente.
 - Elaborar el mapa de proceso del departamento.

 - Elaborar el diagrama de caracterización del departamento.

 - Formular propuestas de filosofía de calidad (políticas, objetivos y valores).

- ◆ **Análisis Documental:** Se interpretarán las normas y documentos que enmarcan al estudio para su aplicación en el mismo.
 - Establecer un sistema de indicadores para el SGC.

- Diseñar el sistema documental que soporte el SGC.
- Proponer un plan de implementación para el SGC.

◆ **Materiales y Equipos**

Recursos Físicos:

- Bolígrafos y lápices
- Libreta de notas y hojas
- Computadora
- Pen Drive
- Impresora

Otros Recursos:

- Normas ISO 9001/2008

4.6 Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento que se seguirá para la recolección de datos estará conectada con los objetivos específicos que persigue el trabajo, utilizando las diversas técnicas planteadas para obtener la información necesaria con el fin de lograr el diagnóstico la situación, para proponer el sistema de gestión de calidad para la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A. y lograr así la certificación de calidad y la optimización de las actividades, para ello se seguirá el siguiente procedimiento de recolección de información:

- Se procederá a anotar todas las observaciones tomadas en el área en estudio, esto con el fin de diagnosticar la situación actual de la Gerencia de Operaciones.

- Se solicitará toda la información disponible en la Gerencia de Operaciones acerca de los procedimientos que se llevan a cabo y de esta forma diseñar las herramientas adecuadas para la lograr la certificación de calidad

4.7 Procesamiento de la información

Los datos obtenidos de los procesos y actividades llevados a cabo en la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A, serán tabulados para poder visualizarlos. Se utilizarán herramientas tales como mapas de proceso y matriz FODA, para comprender los diversos problemas y actividades que se llevan a cabo en la Gerencia de Operaciones y posteriormente formular los indicadores y demás documentos que permita la elaboración de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad para la Gerencia de Operaciones.

4.8 Procedimiento de la investigación

Para realizar la investigación y dar cumplimiento a los objetivos, se efectuarán los siguientes pasos:

1. Charlas de inducción, donde se conocerá el proceso llevado a cabo en la Gerencia, las instalaciones de la empresa y los servicios que presta la misma.
2. Revisión y Familiarización de las normas e instrucciones referente al diseño e implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad.
3. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A, utilizando el cuestionario de evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma NVC-ISO 9001:2008 que tiene como finalidad medir el cumplimiento en cuanto a los requisitos exigidos por la NVC ISO 9001:2008.

4. Cálculo de la brecha existente entre la situación actual y la situación deseada en las cláusulas de la norma aplicables a la gestión de atención al cliente en el departamento.
5. Análisis interno y externo a la gestión de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A, determinando así, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y en función de estos establecer estrategias de mejora.
6. Elaboración de mapa de procesos y diagrama de caracterización, los cuales servirán como definición y delimitación del proceso medular de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A
7. Propuesta de filosofía de calidad (objetivos, política y valores), de esta manera se tendrán lineamientos que enmarquen el proceso de mejoramiento y búsqueda de calidad en la organización.
8. Documentación y normalización de procedimientos, prácticas operativas, registros y formularios adecuando de esta manera las actividades ejecutadas a la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A a las exigencias de la NVC-ISO 9001:2008.
9. Revisión y familiarización del sistema de indicadores de la empresa, para proponer y normalizar indicadores que permitan medir la gestión de los procesos.

10. Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad para la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A.

11. Plan de implementación.

CAPÍTULO V

SITUACION ACTUAL

En el capítulo mostrado a continuación se presenta la descripción general de la Gerencia de Operaciones, donde se detalla como se encuentra esta en la actualidad en cuanto al Sistema de Gestión de la Calidad.

5.1 Descripción de la Gerencia de Operaciones

Esta se encarga de planificar, dirigir, controlar y evaluar la operación del servicio de transporte publico de pasajeros prestado por la empresa, en rutas urbanas e interurbanas, en condiciones adecuadas de desempeño, acorde a las necesidades de desplazamiento de los pasajeros, garantizando su funcionamiento en forma segura y confiable. Dentro de esta se encuentran dos de las unidades más importantes de la empresa Transbolivar las cuales son la Unidad de Operaciones y la Unidad de Mantenimiento, que son base fundamental para lograr un buen funcionamiento de todas las actividades de la Gerencia.

5.2 Descripción de los procesos de la unidad de Operaciones

La unidad de operaciones se encarga básicamente de ejecutar, supervisar y controlar la operación del servicio de transporte que presta

Transbolívar. Este proceso fundamental se lleva a cabo a partir de una programación o planificación previamente revisada la cual contiene información pertinente a horarios, destinos, rutas, unidades entre otros.

El proceso de prestación del servicio de transporte urbano se da tanto en rutas urbanas (25 de marzo- UD 338 y Francisca Duarte- Villa Jade) como en interurbanas (municipios del sur del estado Bolívar) también comerciales y sociales (servicios gratuitos) ayudando de esta forma a la comunidad.

Las rutas urbanas e interurbanas se monitorean desde la misma gerencia, donde los supervisores se encargan de observar el desempeño de las mismas e informar cualquier eventualidad. Para los servicios comerciales y sociales el proceso comienza con la entrega de una solicitud por parte de la persona o ente interesado, de allí esta solicitud pasa directamente a la gerencia de operaciones donde se evalúa la disponibilidad de unidades y se decide si cubrir o no el servicio.

A continuación se muestran los mapas de proceso de los servicios de transporte urbano e interurbano. (Ver figura 12)

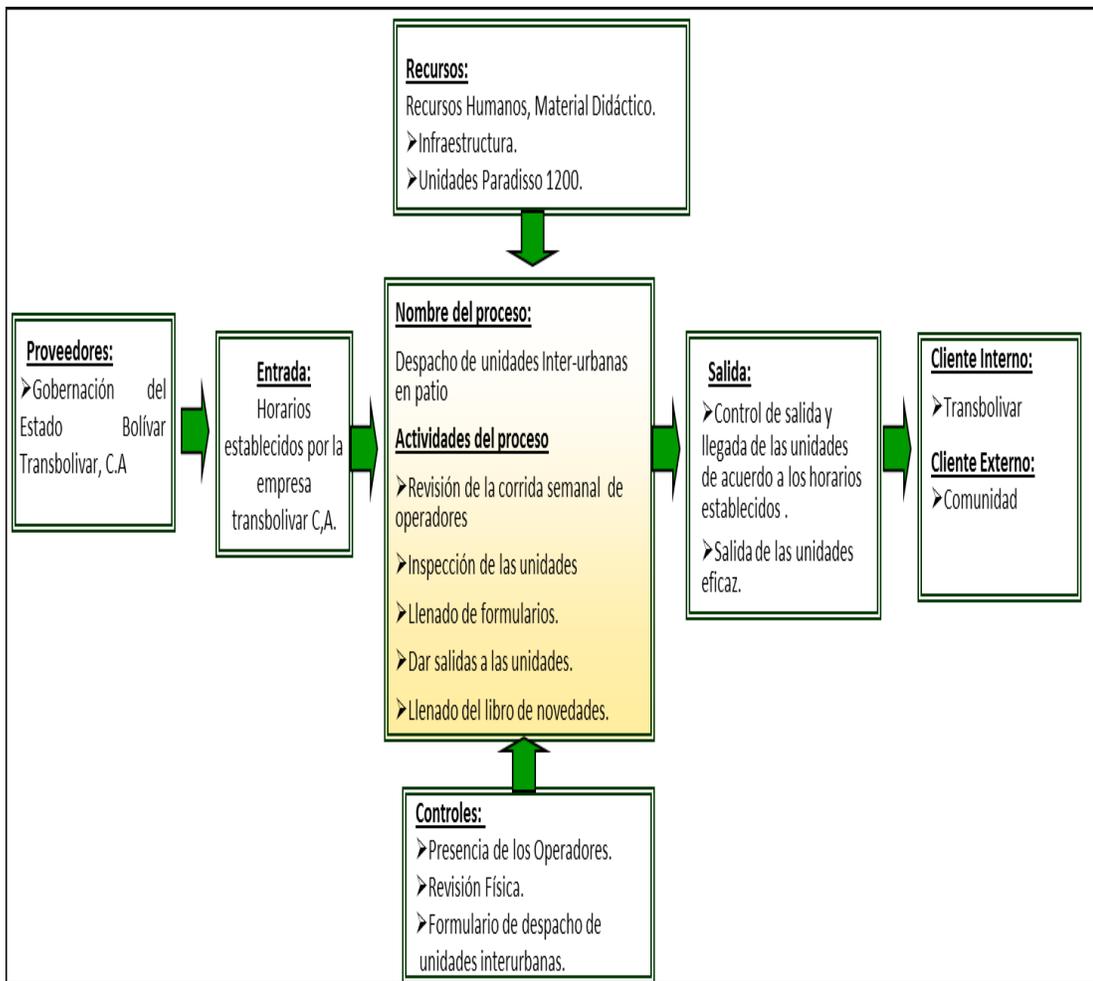


Figura 11: Mapa de Procesos de Transporte de Ruta Interurbana

Fuente: Transbolívar 2012

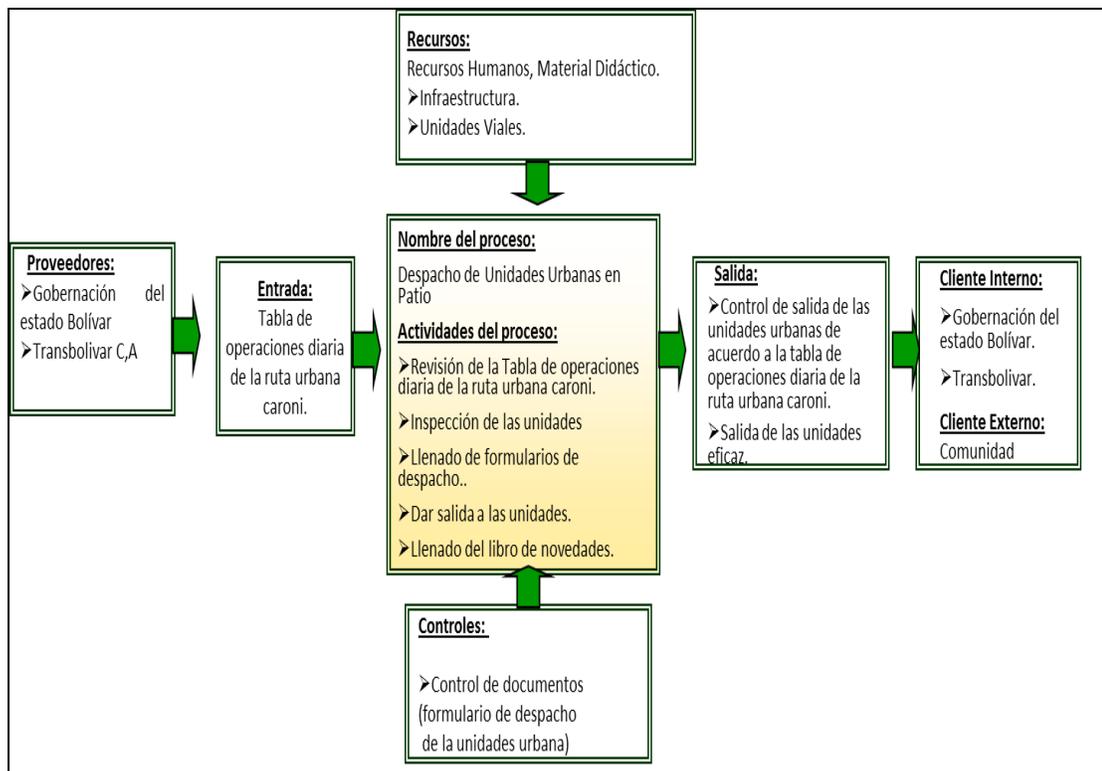


Figura 12: Mapa de Procesos de Transporte de Ruta Urbana

Fuente: Transbolívar 2012

5.3 Descripción de la Unidad de Mantenimiento

En esta se garantizar la operatividad de las unidades de transporte, mediante la planificación, organización y el control, en el cumplimiento de las actividades programadas con el fin de garantizar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, para satisfacer las necesidades de la comunidad del Estado Bolívar en servicios de transporte público. Para el cumplimiento de dichas actividades de mantenimiento se tienen distintos planes los cuales son ejecutados en la flota de la empresa, la cual consta de tres modelos:

- ✓ Unidad Modelo Paradiso 1200: Estas unidades, son utilizadas para prestar servicio de larga distancia, son diseñados con ese propósito, siendo cómodos y seguros, además de eso, están equipados con aire acondicionado, asientos reclinables, D.V.D., para prestar un servicio de confort. Las unidades Paradiso 1200, cubren la ruta de Santa Elena de Uairen y Tumeremo. Las especificaciones técnicas de cada unidad se pueden visualizar en las fichas técnicas, allí se observa las distintas características de las unidades.

- ✓ Unidad Modelo Viale: Cubren rutas dentro del municipio, abarcando San Félix y Puerto Ordaz, no prestan servicio de larga distancia debido a lo poco ergonómico del diseño de sus asientos, posee cuarenta y seis puestos y son destinados para la ruta urbana.

- ✓ Unidad Modelo Volare: Estos mini buses son utilizados para prestar servicios especiales y realizar el transporte del personal de la empresa, cuenta con veinte seis puestos y son de la marca Marcopolo al igual que los otros dos modelos anteriores.

5.3 Diagnóstico de la situación actual de la Gerencia de Operaciones, en función al cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma COVENIN ISO 9001:2008

El Cuestionario de Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad de la norma ISO 9001:2008 (ver Apéndice A), fue el instrumento usado para describir la situación actual de la Gerencia de Operaciones, en lo que respecta a los lineamientos exigidos para lograr la conformidad de la norma venezolana COVENIN ISO 9001:2008. El criterio para el desarrollo del cuestionario se fundamenta en la evaluación de cada una de las cláusulas de

la norma ISO 9001, asignándole puntajes a los ítems evaluados según el sistema de puntuación de Anderi Sauri establecida en la Tabla 1. El valor final de cumplimiento de las cláusulas de la norma estudiada estará representado por el promedio de los puntajes asignados a cada ítem o subcláusula evaluada.

Posteriormente se presenta una evaluación del SGC, donde se analiza cada apartado de la norma COVENIN ISO 9001:2008 con la finalidad de verificar el cumplimiento o desarrollo de ciertas funciones en la unidad evaluada acordes con los requisitos de dicha norma. El diagnóstico se basó en la información disponible y verificable en la Gerencia de Operaciones, dando confianza a las conclusiones producto de la evaluación. (Ver Tabla 1)

Tabla 1: Criterio para la Cuantificación de Evaluación Diagnóstico

% de cumplimiento	Interpretación
0 %	Cuando no se cumple ninguno de los requisitos contenidos en la norma ISO 9001:2000.
25 %	Cuando el requisito está siendo aplicado pero no está documentado.
50 %	Cuando el requisito está documentado pero no es aplicado, requiriendo revisión y actualización.
75 %	Cuando el requisitos está documentado y es aplicado pero se detectan observaciones en su efectividad, requiriendo mejoras.
100 %	Cuando se cumplen todos los requisitos contenidos en la norma ISO 9001:2000.
No Aplica	Cuando los requisitos contenidos en la norma ISO 9001:2000 no aplican . Se debe hacer el comentario correspondiente en la columna de

	observaciones, no asignándose valor alguno y en consecuencia este requisito no será tomado en cuenta para la determinación del porcentaje de cumplimiento correspondiente al requisito.
--	---

Fuente: Oyoga-Torres Consulting, C.A. Cuestionario de Autodiagnóstico de la ISO9001-2008

El criterio de valoración utilizado para interpretar el porcentaje (%) global de adecuación a un Sistema de la Gestión de la Calidad en el Departamento de Coordinación Comercial, se presenta a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2: Criterio de valorización

Grado de Implementación	Criterio de Evaluación
Menos de 40%	El SGC con respecto al modelo ISO 9001:2008 no se cumple, se cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realizadas, y deben tomarse medidas correctoras urgentes y globales para implementar un sistema de la calidad eficaz y acorde a la gestión del Departamento.
Entre 40% y 60%	El SGC se cumple, pero con deficiencias en cuanto a documentación y continuidad sistemática de su cumplimiento, tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deben solucionar las deficiencias de manera urgente para que el sistema sea eficaz.
Entre 60% y 85%	El SGC se cumple, pero con leves deficiencias en cuanto a documentación y continuidad sistemática de su cumplimiento, o respecto a la fidelidad de las

	<p>actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo (menos de 1 año), para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la gestión de calidad es muy positiva. Se sugiere analizar los puntos sobresalientes y aplicar medidas correctivas a las cláusulas con más baja puntuación.</p>
Mas de 85%	<p>La organización se gestiona de acuerdo con el modelo ISO 9001:2008</p>

Fuente: Norma ISO 9001:2008

Los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 que se diagnosticaron con base al cuestionario de evaluación fueron:

Cláusula IV Sistema de Gestión de la Calidad.

Cláusula V Responsabilidad de la Dirección.

Cláusula VI Gestión de los Recursos.

Cláusula VII Realización del Producto (o Servicio).

Cláusula VIII Medición, Análisis y Mejora.

Las secciones 0.1 (**Generalidades**), 0.2 (**Enfoque basado en proceso**), 0.3 (**Relación con la Norma ISO 9004**), 0.4 (**Compatibilidad con otros sistemas de gestión**) son de introducción y no contienen requisito alguno, motivado a esto no serán usadas para evaluar la situación actual de la unidad estudiada. Es a partir de la cláusula 4 donde se hacen referencia a los requerimientos que debe tener las organizaciones para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad enfocado a la satisfacción del cliente y la mejora continúa de los procesos. A continuación se presenta el análisis de los resultados:

1.1 CLÁUSULA 4 – SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Gerencia de Operaciones debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la NVC-ISO 9001:2008.

Producto de la aplicación del diagnóstico se muestra a continuación en el Gráfico 1 los resultados obtenidos del porcentaje de cumplimiento de cada uno de los aspectos del capítulo 4 de la norma COVENIN ISO 9001:2008.

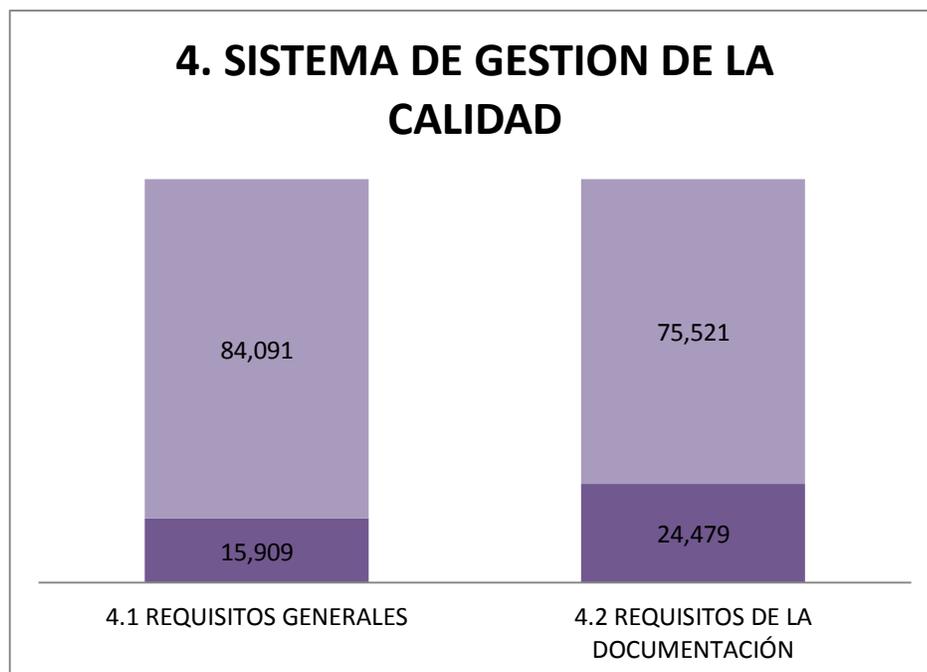


Gráfico 1: Sistema de Gestión de la Calidad

Fuente: Apéndice A

1.1.1.Subcláusula 4.1 – Requisitos Generales

El puntaje obtenido (15,909) evidencia la mínima consideración del concepto de calidad en la ejecución de las actividades laborales, se pudo observar que en la Gerencia de Operaciones no se tiene lineamientos de un sistema de gestión de la calidad, es por ello que existen muchas deficiencias en la definición de procesos y su control.

1.1.2. Subcláusula 4.2 – Requisitos de la Documentación

La puntuación obtenida (24,479) evidencia un bajo cumplimiento de la documentación exigida para un sistema de gestión de la calidad se observo que no están definidos el mapa de procesos, los procedimientos obligatorios directamente de la gerencia y algunos procedimientos de actividades principales, asimismo se pudo notar que no son cumplidos a cabalidad los procedimientos documentados que existen.

También se observa que no existe manual de calidad y que el control de los documentos y registros no es acorde a lo establecido por la norma.

1.2. CLÁUSULA 5 – RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como la mejora continua de su eficacia de acuerdo con los requisitos de la NVC ISO 9001:2008.

Producto de la aplicación del diagnóstico se muestra a continuación en el Gráfico 2 los resultados obtenidos del porcentaje de cumplimiento de cada aspecto del capítulo 5 de la norma COVENIN ISO 9001:2008.

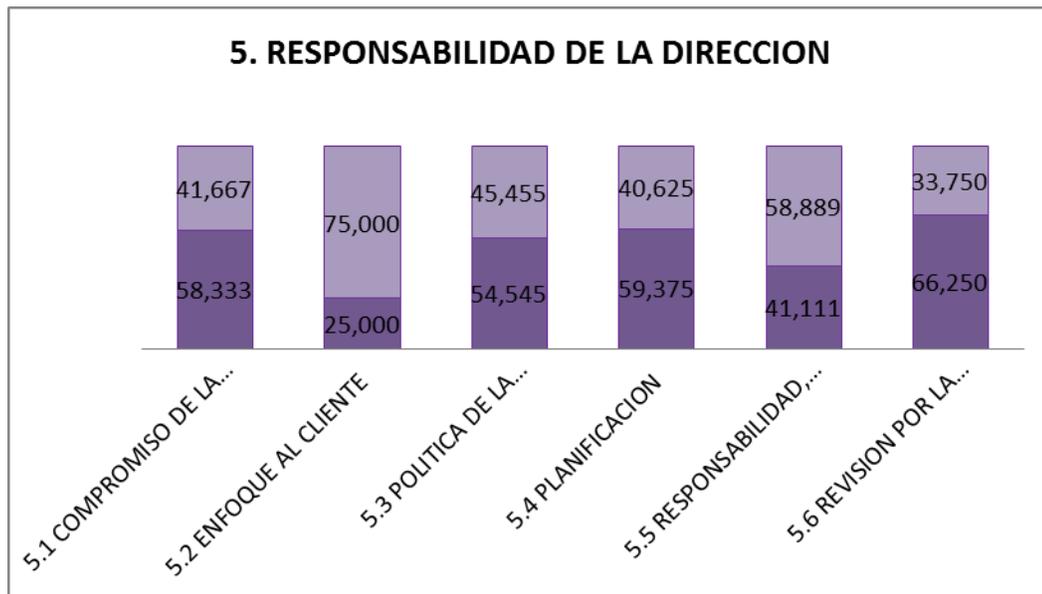


Gráfico 2: Responsabilidad de la Dirección

Fuente: Apéndice A

1.2.1 Subcláusula 5.1 - Compromiso de la Dirección

Con la puntuación obtenida (58,333) muestra que se tiene un porcentaje de cumplimiento por parte de la Dirección (Gerencia de Operaciones) que podría ser considerado bueno y que la misma tiene como fin cumplir con el compromiso que se requiere pero esta claro que debe ser mejor y con esto existiría una mejora general.

1.2.2 Subcláusula 5.2 - Enfoque hacia el Cliente

La puntuación obtenida (25) nos arroja que es bajo el enfoque que se tiene hacia el cliente que en nuestro caso es una gran falla debido a que la empresa trabaja para satisfacer las necesidades del cliente.

No disponen de evidencias objetivas (indicadores) sobre los niveles del aumento de satisfacción de los usuarios en cuanto al servicio prestado en la Gerencia debido a que no se hacen las mediciones.

1.2.3 Subcláusula 5.3 - Política de la Calidad

El puntaje obtenido (54,545) evidencia que se encuentra en un rango aceptable pero es claro que esto debe ser mucho mas alto y esto daría a entender que la política con que se cuenta es la adecuada para el buen funcionamiento tanto de la Gerencia de Operaciones como de la Empresa en general. Es de vital importancia que la empresa conozca y esta clara en lo que es y se tiene como Política de Calidad.

Se debe hacer énfasis que en todos los niveles jerárquicos de la empresa se entienda y comprenda la política de la calidad.

1.2.4 Subcláusula 5.4 - Planificación

Se obtuvo una puntuación (59,375) que nos muestra que si existe una planificación y con la misma se tiene en cuenta los objetivos de la calidad y planificación de Sistema de Gestión de la Calidad pero esto no quiere decir que sea la mejor por ende es de vital importancia contar con una excelente planificación y con esto mejorar la Gerencia.

1.2.5 Subcláusula- Responsabilidad, autoridad y comunicación.

La puntuación obtenida (41.111) reflejan que de una u otra manera se cuenta con lo establecido en dicha subcláusula no obstante es fundamental el cumplimiento de la mejor de manera lo que esta establece y con esto se

lograría un gran avance y funcionamiento en la Gerencia de Operaciones lo que conllevaría a un mejor resultado en la empresa.

1.2.6 Subcláusula - Revisión por la Dirección

Con la puntuación obtenida (66,250) se evidencia que se tiene un cumplimiento considerable de lo establecido en la cláusula, es importante destacar que entre mas se cumpla esta mejor será el funcionamiento de la Gerencia. Las generalidades, información para revisión y resultados de la revisión es de suma importancia para una mejora a corto y largo plazo a nivel de la empresa más que de la gerencia, estos están encargados de velar la buena planificación y cumplimiento de las revisiones que tienen que ver con el Sistema de Gestión de la Calidad.

1.3. CLÁUSULA 6 – GESTIÓN DE RECURSOS

La Gerencia de Operaciones debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad mejorando continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos de acuerdo con las exigencias de la NVC-ISO 9001:2008.

Producto de la aplicación del diagnóstico se muestra a continuación en el Gráfico 3 los resultados obtenidos del porcentaje de cumplimiento de cada uno de los aspectos del capítulo 6 de la norma COVENIN ISO 9001:2008

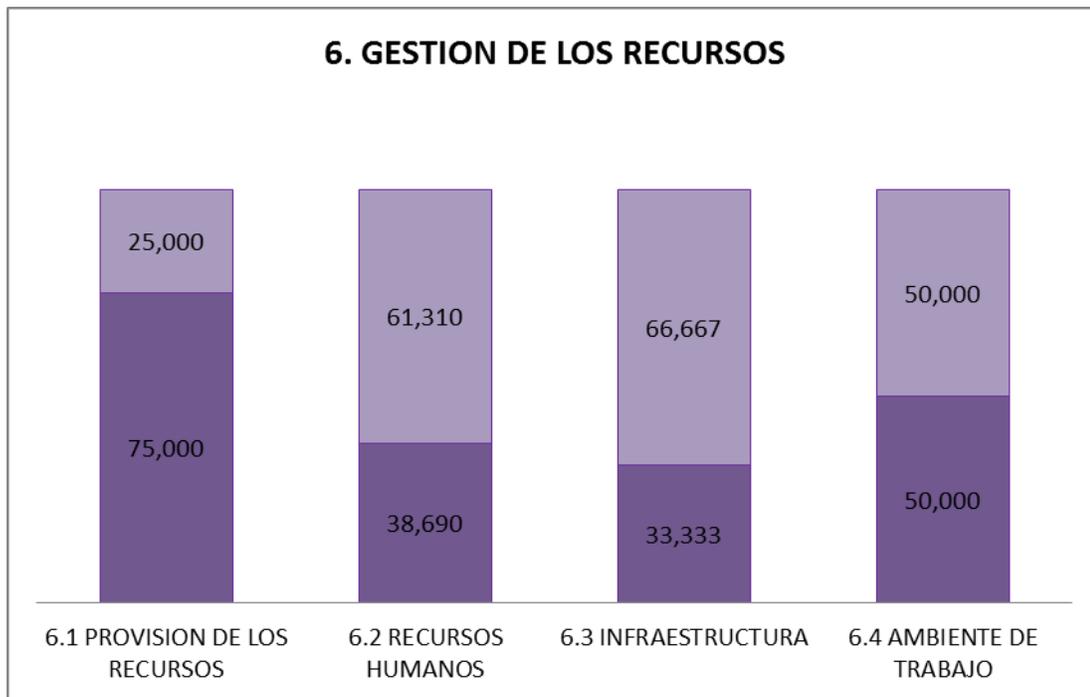


Gráfico 3: Gestión de los Recursos

Fuente: Apéndice A

1.3.1 Subcláusula 6.1 - Provisión de los Recursos

La puntuación obtenida (75,000) evidencia que se tiene un adecuado cumplimiento de la subcláusula lo que facilita el trabajo y el seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo así una mejora continua de los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Operaciones de Transbolívar, mejorando de esta forma la satisfacción del cliente en las rutas que ofrece la empresa.

1.3.2. Subcláusula 6.2- Recursos Humanos

La puntuación obtenida (38,690) evidencia que no se cumple con lo establecido en cuanto a la identificación de cargos del personal de la

Gerencia, por lo que en ocasiones un trabajador realiza actividades que no son del área para la cual que fue contratado, abarcando en ocasiones más tareas de las que originalmente se le habían asignado, igualmente la puntuación obtenida demuestra que la competencia del personal que realiza el trabajo no es la más idónea y por lo tanto afecta la calidad final del servicio.

1.3.3. Subclausula 6.3- Infraestructura

La subclausula 6.3, arroja una puntuación de 33,333; con este resultado se evidencia que la empresa no posee una infraestructura adecuada para la comodidad y el confort de los trabajadores, contando con un espacio reducido y pocos equipos de computación para el cumplimiento de las actividades diarias de los empleados.

1.3.4 Subclausula 6.4- Ambiente de Trabajo

Para la subclausula 6.4, referente al ambiente de trabajo, se obtuvo una puntuación de 50,000 lo que evidencia que la organización posee un buen ambiente de trabajo, con relaciones laborales buenas, muy importante a la hora de hablar de la prestación de un servicio de calidad en la Gerencia, pues el trabajo en equipo es una herramienta de suma importancia para alcanzar los objetivos propuestos

1.4 CLAUSULA 7- REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (O SERVICIO)

La prestación de un servicio de calidad es el objetivo fundamental de la empresa, esto para cumplir las expectativas de los usuarios tanto de las rutas

urbanas como de las interurbanas, proporcionando un servicio cómodo y seguro de acuerdo con los requisitos de la NVC ISO 9001:2008.

Producto de la aplicación del diagnóstico se muestra a continuación en el Gráfico 4 los resultados obtenidos del porcentaje de cumplimiento de cada aspecto del capítulo 7 de la norma COVENIN ISO 9001:2008.



Gráfico 4: Realización del Producto

Fuente: Apéndice A

1.4.1 Subcláusula 7.1- Planificación de la realización del producto

La puntuación obtenida (50,9027778) refleja que la gerencia lleva a cabo los pasos necesarios para que el servicio de transporte sea prestado a la comunidad de forma oportuna, a través de la planificación y supervisión de las operaciones desde el momento que las unidades salen de las instalaciones de la empresa y monitoreando el desempeño de estas

a lo largo de la jornada de trabajo.

1.4.2 Subclausula 7.2- Procesos relacionados con el cliente

Al evaluar el cumplimiento de la subclausula 7.2, la puntuación obtenida fue 56.94444444, lo que evidencia que medianamente la empresa está cumpliendo con la determinación de los requisitos relacionados con el servicio de transporte y la revisión de los requisitos para la prestación de este, igualmente se determino que la comunicación con los usuarios del servicio es buena, pues a través de diversos estudios que la empresa ha realizado se ha determinado el cumplimiento las expectativas de la población.

1.4.3. Subclausula 7.4- Compras

La puntuación obtenida (77,7777778) evidencia que los repuestos u otros materiales requeridos para el funcionamiento de las unidades de transporte se adquieren según las especificaciones establecidas, minimizando así posibles fallas que pudieran presentarse y afectar la prestación del servicio, igualmente los proveedores se seleccionan en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la empresa, estableciendo criterios adecuados para la selección, evaluación y la re-evaluación de los proveedores. Se mantienen los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas. Los productos adquiridos se especifican en documentos para llevar un control en la Gerencia y una vez en la empresa se verifican para su posterior uso.

1.4.4. Subclausula 7.5- Producción y Prestación de Servicio

La puntuación obtenida (43,8888889) evidencia que en la Gerencia de Operaciones se planifican las actividades pertinentes para la prestación del servicio de transporte, se lleva a cabo la validación de la mayoría de los procesos para la prestación del servicio y se trata de cuidar y preservar las unidades a través del mantenimiento y limpieza continua de estas, para la comodidad y el confort de los usuarios.

1.5 CLAUSULA 8- MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

La medición del desempeño del servicio y el conocer la opinión de los usuarios para mejorar factores que pudiesen ser motivo de descontento del servicio es fundamental para la empresa, por lo que es importante evaluar estos puntos contenidos en la clausula 8 de la NVC ISO 9001:2008.

Producto de la aplicación del diagnóstico se muestra a continuación en el Gráfico 5 los resultados obtenidos del porcentaje de cumplimiento de cada aspecto del capítulo 8 de la norma COVENIN ISO 9001:2008.

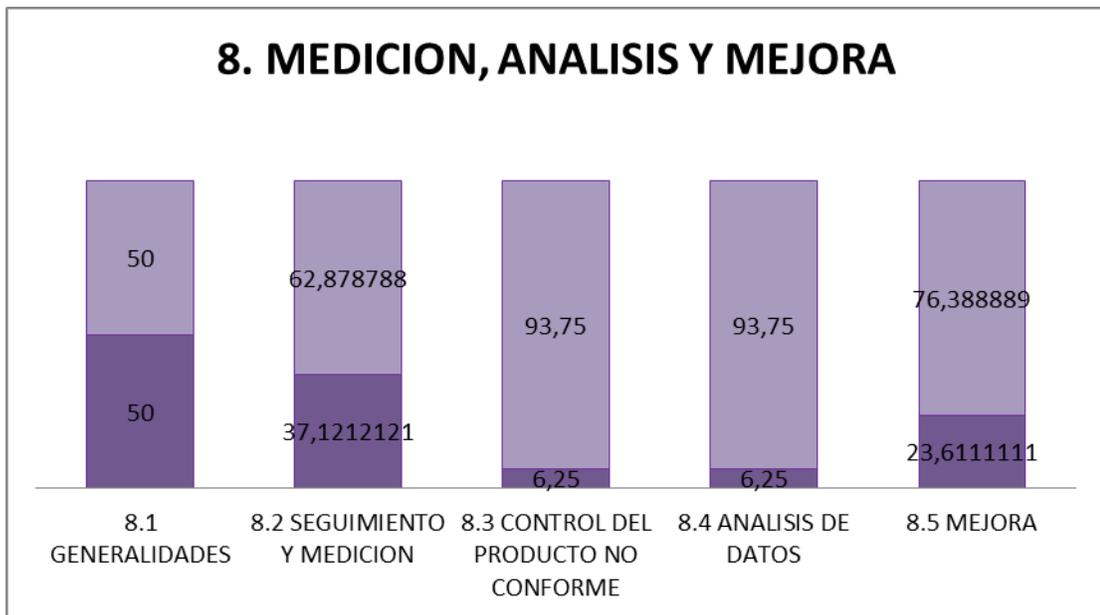


Gráfico 5: Medición, Análisis y Mejora

Fuente: Apéndice A

1.5.1 Subcláusula 8.1- Generalidades

Al evaluar la subcláusula 8.1, la puntuación obtenida fue 50, lo que indica que en la Gerencia medianamente se planifica y se implementan los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para cumplir con los requisitos propios del servicio de transporte.

1.5.2 Subcláusula 8.2-Seguimiento y Medición

La puntuación obtenida (37,1212121) refleja que la Gerencia no realiza adecuadamente el seguimiento de la información importante, no se tienen registros de la información o esta se encuentra desorganizada, generando descontrol, igualmente no se conoce la opinión de los usuarios, su percepción acerca de la prestación del servicio.

1.5.3 Subclausula 8.3- Control del Producto no conforme

La puntuación obtenida (6,25) evidencia que no existe un control del servicio no conforme, por lo que para cumplir con esta subclausula y con lo establecido en la norma, es necesario llevar un registro de la información y realizar estudios que de una u otra forma identifiquen las fallas presentes en el servicio, estableciendo responsabilidades y los controles pertinentes.

1.5.4. Subclausula 8.4- Análisis de Datos

Evaluando la subclausula 8.4, el resultado (6,25) refleja que no existen registros acerca de la satisfacción del cliente, conformidad del servicio, características y tendencias de los procesos para llevar a cabo el servicio, por lo que este punto debe ser evaluado y abordado minuciosamente para dar respuesta a las interrogantes y establecer el SGC de la Gerencia, base medular del proceso de prestación del servicio de Transbolívar.

1.5.5. Subclausula 8.5- Mejora

La puntuación obtenida (23,6111111) evidencia un bajo cumplimiento de lo establecido en la norma, por lo que para mejorar el servicio e implementar un SGC en la Gerencia de Operaciones de Transbolívar, se deben realizar acciones preventivas y correctivas que permitan la mejora continua de los procesos objetos de estudio.

5.4 Resumen del diagnóstico de la evaluación

Como resultado de aplicar el cuestionario de evaluación se obtuvo el nivel de aplicación de la norma COVENIN ISO 9001:2008 en el Departamento de Coordinación Comercial, arrojando los siguientes resultados (ver Tabla 3)

Tabla 3: Resumen del Diagnóstico de la Evaluación

Cláusulas	Cumplimiento (%)	Incumplimiento (%)
4.SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD		
4.1 REQUISITOS GENERALES	15,909	84,091
4.2 REQUISITOS ESPECÍFICOS	24,479	75,521
4.2.1 Generalidades	28,125	71,875
4.2.2 Manual de Calidad	12,500	87,5
4.2.3 Control de Documentos	28,125	71,875
4.2.4 Control de Registros	29,167	70,833
SUB-TOTAL	20,194	79,806
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION		
5.1 COMPROMISO CON LA DIRRECCIÓN	58,333	41,667
5.2 ENFOQUE HACIA EL CLIENTE	25,000	75,000
5.3 POLÍTICA DE LA CALIDAD	54,545	45,455
5.4 PLANIFICACIÓN	59,375	40,625
5.4.1 Objetivos de la Calidad	52,083	47,917
5.4.2 Planificación del SGC	66,667	33,333
5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	41,111	58,889
5.5.1 Responsabilidad y Autoridad	50,000	50,000

5.5.2 Representante de la Dirección	40,000	60,000
5.5.3 Comunicación Interna	33,333	66,667
5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	66,250	33,750
5.6.1 Generalidades	55,000	45,000
5.6.2 Información para Revisión	75,000	25,000
5.6.3 Resultados de la Revisión	68,750	31,250
SUB-TOTAL	50,769	49,231
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS	75,000	25,000
6.2 RECURSOS HUMANOS	38,690	61,310
6.2.1 Generalidades	25,000	75,000
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	46,429	53,571
6.3 INFRAESTRUCTURA	33,333	66,667
6.4 AMBIENTE DE TRABAJO	50,000	50,000
SUB-TOTAL	49,256	50,744
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		
7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	25,000	75,000
7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	56,944	43,056
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	70,833	29,167
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	75,000	25,000
7.2.3 Comunicación con el cliente	25,000	75,000

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	NO APLICA	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	NO APLICA	
7.3.2 Resultados del diseño y/o desarrollo	NO APLICA	
7.3.3 Revisión del diseño y/o desarrollo	NO APLICA	
7.3.4 Verificación del diseño y desarrollo	NO APLICA	
7.3.5 Validación del diseño y/o desarrollo	NO APLICA	
7.3.6 Control de cambios del diseño y/o desarrollo	NO APLICA	
7.4 COMPRAS	77,778	22,222
7.4.1 Proceso de compras	75,000	25,000
7.4.2 Información de Compras	83,333	16,667
7.4.3 Verificación de los productos comprados	75,000	25,000
7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	43,889	56,111
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	75,000	25,000
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	19,444	80,556
7.5.3 Identificación y trazabilidad	25,000	75,000
7.5.4 Propiedad del cliente	75,000	25,000
7.5.5 Preservación del producto	25,000	75,000
7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	NO APLICA	

SUB-TOTAL	50,903	49,097
8. MEDICIÓN, ANALISIS Y MEJORA		
8.1 GENERALIDADES	50,000	50,000
8.2 SEGUIMINETO Y MEDICIÓN	37,121	62,879
8.2.1 Satisfacción del cliente	25,000	75,000
8.2.2 Auditoria Interna	6,818	93,182
8.2.3 Medición y seguimiento de los procesos	58,333	41,667
8.2.4 seguimiento y medición del servicio	58,333	41,667
8.3 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME	6,250	93,750
8.4 ANÁLISIS DE DATOS	6,250	93,750
8.5 MEJORA	23,611	76,389
8.5.1 Mejora Continua	12,500	87,500
8.5.2 Acción Correctiva	25,000	75,000
8.5.3 Acción Preventiva	33,333	66,667
SUB-TOTAL	24,646	75,354

Fuente: Gráficas de la 1 a la 5

5.5 Brecha de Cumplimiento

En el Gráfico 6 se puede identificar el porcentaje obtenido en cada una de las cláusulas luego del diagnóstico de evaluación y la brecha que posee la Gerencia de Operaciones con respecto a los requisitos de la norma COVENIN ISO 9001:2008. En una escala del 1 al 100.

De igual manera, se evidencia que el mayor porcentaje de conformidad de los requisitos lo posee la cláusula N° 7 Realización del Producto y es la

cláusula N° 1 Sistema de Gestión de la Calidad la que posee menor cumplimiento de los requisitos.

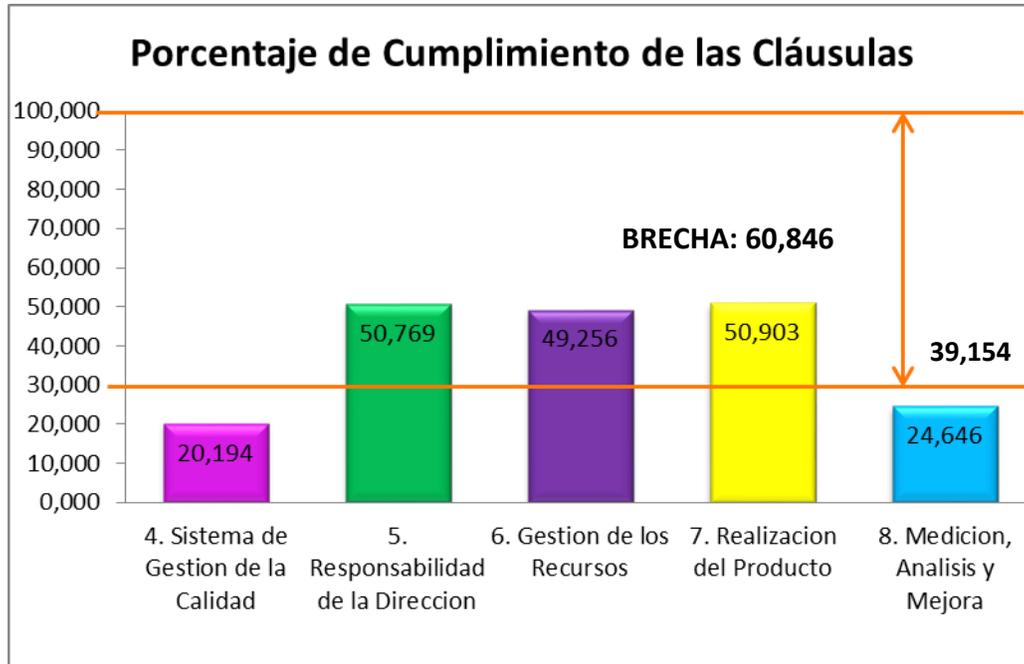


Gráfico 6: Porcentaje de Cumplimiento de las Cláusulas

Fuente: Tabla 3

Los resultados presentados anteriormente reflejan de manera clara que la Gerencia de Operaciones de la empresa Transbolivar C.A. posee una brecha de **60,846** en lo concerniente al cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma COVENIN ISO 9001:2008 para el establecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, en otras palabras, sólo cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas, y deben tomarse medidas correctoras urgentes y globales para implantar un sistema de la calidad eficaz y acorde a la Gerencia de Operaciones.

Consecuencia de lo anterior, se deben tomar acciones correctivas inmediatas que permitan la disminución de la brecha encontrada. Las

acciones estarán orientadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades (ítem que cumplen con los requisitos) y disminuir o eliminar las amenazas y debilidades (ítem que tienen un cumplimiento bajo o no cumplen con los requisitos).

5.5.1 CÁLCULO DE LA BRECHA DE CALIDAD

La brecha de calidad se obtuvo restando los valores de la Tabla 4, es decir el nivel de cumplimiento total que obtuvo la Gerencia de Operaciones (**39,154 %**) se le resta al nivel de cumplimiento total requerido para la certificación (**100 %**) (Ver Tabla 4).

Tabla 4: Brecha de Calidad de la Gerencia de Operaciones

Organización	Calidad (%)
Organización que cumple con los requisitos de la Norma COVENIN ISO 9001:2008	100
Gerencia de Operaciones	39,154
Brecha de Calidad	60,846

Fuente: Grafico 6

5.6 Diagnóstico de la situación interna y externa de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar, a través de la matriz FODA

Para lograr evaluar interna y externamente a la Gerencia de Operaciones de Transbolívar; se realizó una matriz FODA (Ver Tabla 5) con la intención de diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así establecer estrategias que orienten un plan de acción en lo que sería el Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ul style="list-style-type: none"> - La Gerencia cuenta con personal comprometido y preocupado por la realización de las actividades. - Disponibilidad de los recursos económicos necesarios para la realización y seguimiento de las actividades. - Compromiso de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de la mejor manera lo que estos solicitan. - El personal tiene el conocimiento necesario para la ejecución correcta de las actividades del día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> - No están documentados los procesos de trabajo mediante procedimientos, instrucciones de trabajo y flujogramas. - El personal administrativo es poco por lo cual se ve cargado de trabajo para algunas actividades. - No están capacitados en el diseño e implementación de un SGC. - Desconocimiento por parte de algunos trabajadores sobre las normas establecidas.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ul style="list-style-type: none"> - Estrecha relación entre las Gerencias involucradas en los procesos. - Crecimiento laboral. - Mejora de la calidad de los servicios. - La implementación de un SGC introduce y fomenta la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar un SGC en la Gerencia de Operaciones. - Aprovechar la definición de los procesos actuales y el recurso económico disponible para obtener excelentes resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar mesas de trabajo y charlas donde se les brinde el conocimiento necesario a los trabajadores sobre SGC y las distintas normas. - Supervisar continuamente los procesos. - Adecuar los procesos e interrelación de los ismos en función de los cambios sistemáticos a implementar en la Gerencia.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> - Alta dependencia de otras Gerencias para la realización de las actividades. - Falta de equipos para el desempeño de las labores - Sistemas tecnológicos en malas condiciones. - Dependencia de la disponibilidad de la flota. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar indicadores que midan la efectividad de la gestión de la Gerencia de Operaciones. - Dar un toque práctico sobre el diseño e implementación del SGC. - Conformar equipos de trabajo entre las gerencias y el personal comprometido para el mejor cumplimiento de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un plan de mejora en la Gerencia y fomentar su aplicación a largo plazo. - Actualizar a intervalos planificados la documentación que soporte al SGC, adecuándolo a los lineamientos de la empresa. - Poner en práctica la descripción de cargo.

Tabla 5: Matriz FODA

Fuente: Propia

CAPÍTULO VI

SITUACION PROPUESTA

En este capítulo se expone las oportunidades de mejora consideradas para el diseño de un modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Gerencia de Operaciones de la empresa Transbolívar, con lo que se busca reducir la brecha de calidad existente en la actualidad y lo exigido por la Norma COVENIN ISO 9001:2008, para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

6.1 Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad

A continuación se presentan el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual consta de una serie de actividades, funciones, mejoras y propuestas diseñadas y planificadas de forma que puedan ser controladas y ejecutadas de manera formal y sistemática, y tienen como finalidad aumentar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma COVENIN ISO 9001:2008 y el grado de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gerencia de Operaciones, mediante la disminución de la brecha existente.

Los aportes realizados necesarios para cumplir con la conformidad de cada requisito de la NVC ISO 9001:2008 en la unidad estudiada, son presentados a continuación.

6.1.1 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El Sistema de Gestión de la Calidad de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A, es aplicable a todas las áreas involucradas en el mismo como son la Unidad de Mantenimiento y Unidad de Operaciones, áreas imprescindibles para la prestación del servicio de transporte en la empresa.

6.1.2 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Como el Sistema de Gestión de la Calidad es a **Nivel de Departamento** debe seguir la siguiente estructura como se menciona en el marco teórico de este trabajo.

En este rango se incluyen los dos últimos niveles de la documentación:

Nivel 4. Contiene las instrucciones de trabajo, donde se detallan las actividades necesarias para realizar una tarea específica.

Nivel 5. Contiene los registros de calidad requeridos por la norma y otros registros requeridos por el departamento para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.

6.1.2.1 Identificación de los Procesos Medulares

COVENIN ISO 9001:2008, es una norma que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un Sistema de Gestión de Calidad. Una de las ventajas de este enfoque es que los resultados pueden ser documentados y seguidos en el tiempo hasta alcanzar la meta, ya que proporciona el control sobre los vínculos entre los procesos individuales y dentro del sistema de procesos y sobre la combinación e interacción de estos.

En este sentido se elaboró la documentación que define estos procesos bajo el criterio del enfoque de procesos como lo plantea la norma:

- **Mapa de Proceso Relacional.** (ver Figura 7) se identifican los procesos medulares, procesos de apoyo, procesos de gestión y la interrelación que existen entre cada uno de ellos. Además se define el dueño del proceso y se identifican los indicadores para medir y controlar los procesos definidos.

- **Mapa de Procesos Detallado** (ver Figura 8) es la representación en detalle de la interrelación de los procesos identificado el despliegue de los mismos, detallándose los insumo que utiliza el Departamento para realizar sus productos y servicios.

- Diagramas de Flujo de los diversos procesos de la Gerencia de Operaciones

Flujograma de la Unidad de Operaciones y Mantenimiento (Ver Figura 9)

Se muestra una representación estructurada de los procesos que realiza la Gerencia para la obtención de resultados específicos.

6.1.2.2 Exclusiones

Las exclusiones señaladas a continuación no afectan la capacidad o responsabilidad de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A.

7.3 Diseño y Desarrollo del producto

7.3.1 Planificación de Diseño y Desarrollo.

7.3.2 Elementos de entrega para el Diseño y Desarrollo.

7.3.3 Resultados del diseño y/o Desarrollo.

7.3.4 Revisión del Diseño y Desarrollo.

7.3.5 Verificación del Diseño y Desarrollo.

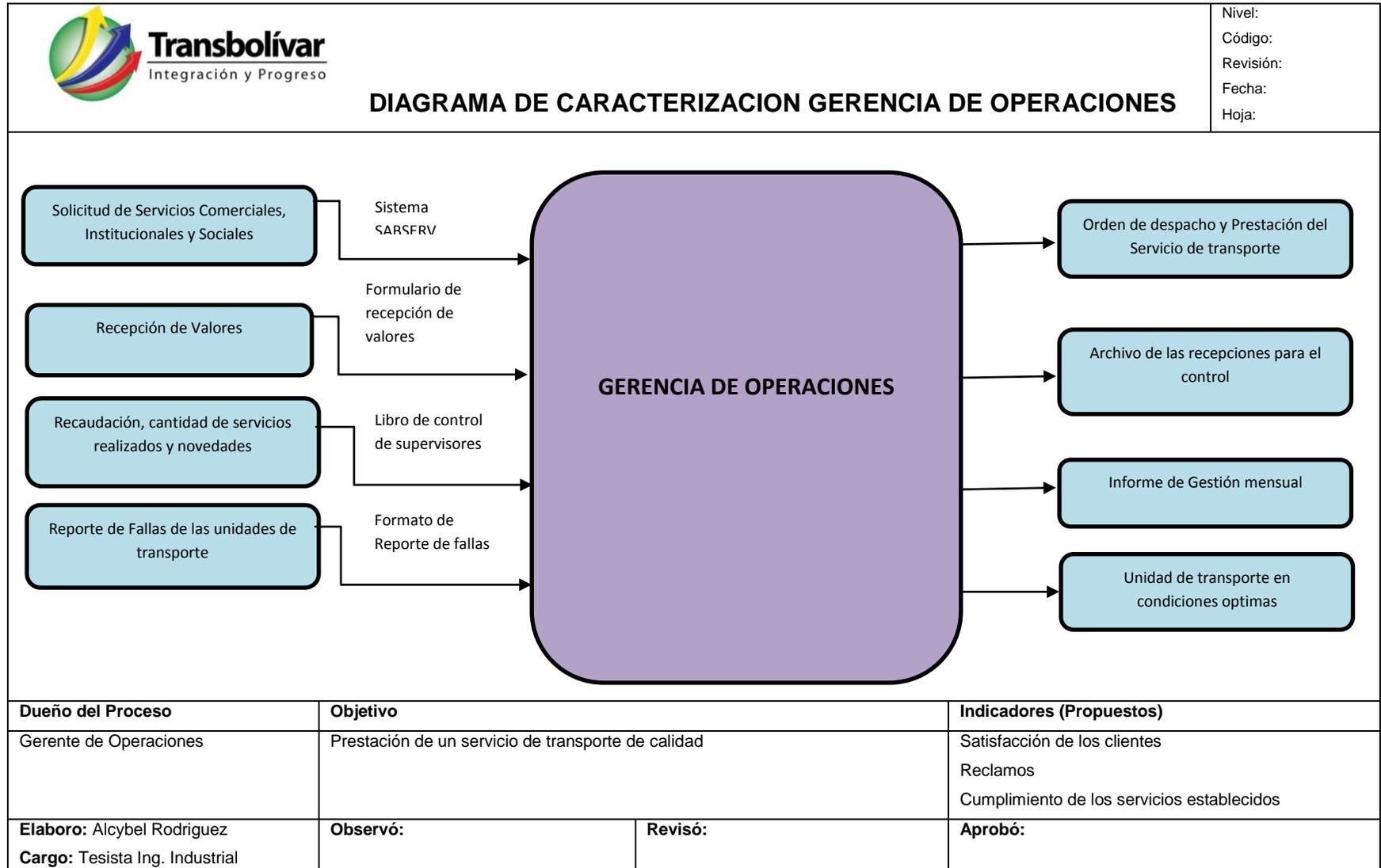
7.3.6 Validación del Diseño y Desarrollo.

7.3.7 Control del cambio del Diseño y Desarrollo.

La cláusula 7.3 y sus respectivas subcláusulas, no son aplicables a la Gerencia de Operaciones de Transbolívar ni a la empresa como tal, pues no es una empresa manufacturera, es una empresa de servicio, por lo que no se desarrollan ni diseñan productos, sino que se encarga de la prestación de servicio de transporte urbano e interurbano.

Tales exclusiones no afectan la capacidad o responsabilidad del proceso el cual cumple con los requisitos de los usuarios, los legales y las regulaciones aplicables.

Tabla 6: Diagrama de Caracterización



Fuente: Propia

Tabla 7: Diagrama de Caracterización Detallado

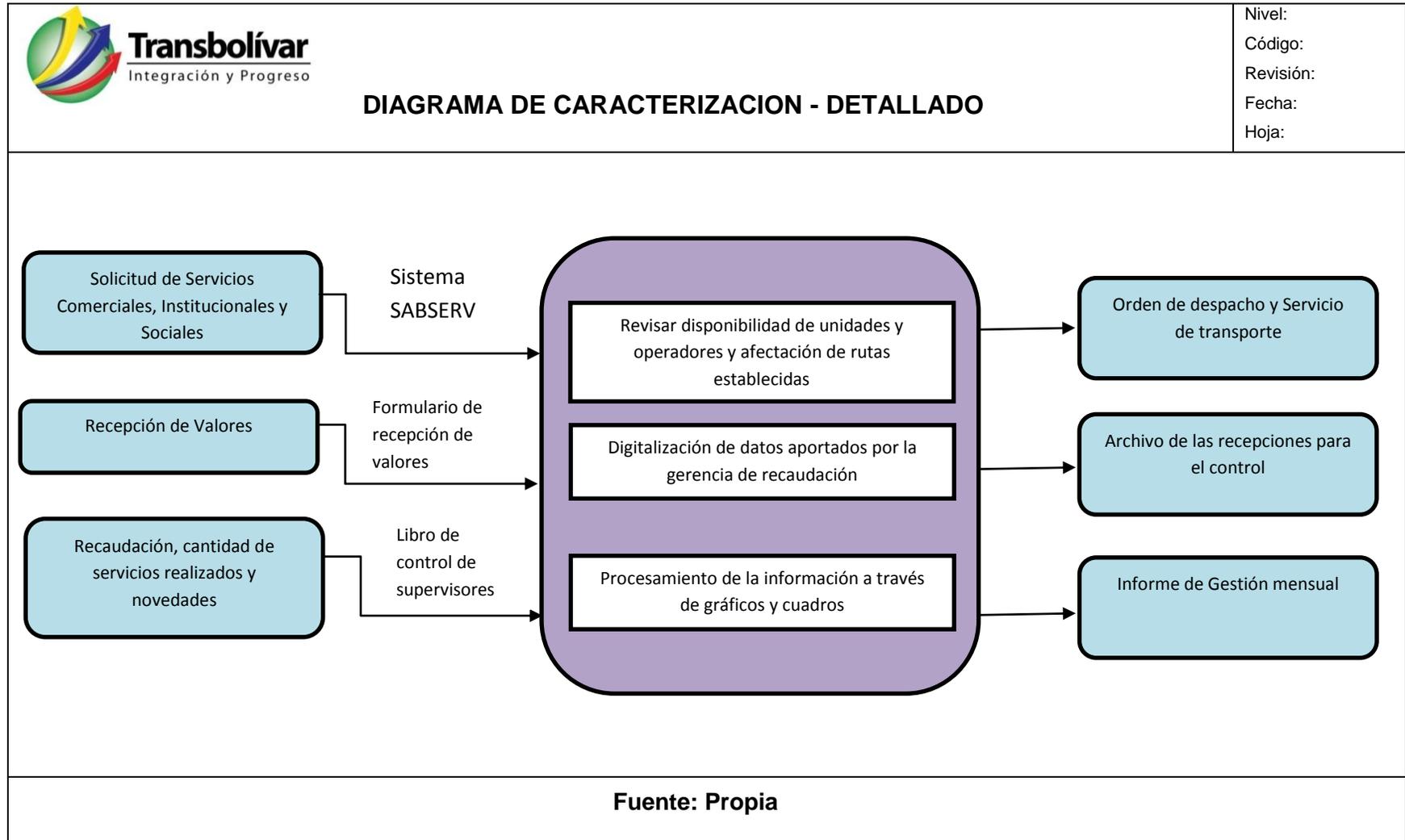


Tabla 8: Flujoograma de la Gerencia de Operaciones

FLUJOGRAMA DE LA GERENCIA DE OPERACIONES			
	Unidad de Operaciones	Unidad de Mantenimiento	Actividad
<pre> graph LR INICIO([INICIO]) --> 1[1] 1 --> 2{2} 2 -- SI --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> FIN([FIN]) 2 -- NO --> 6 </pre>			<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la solicitud del servicio. 2. Procesa la solicitud y verifica disponibilidad de unidades. En caso de no tener disponibilidad se rechaza el servicio y se informa a la Gerencia de Recaudación para contactar al cliente (Paso 6). 3. Ratifica disponibilidad de unidades para cubrir el servicio. 4. Verifica el estado mecánico de las unidades. 5. Despacho de la unidad a la hora establecida por el usuario. 6. Envía la información a la Gerencia de Recaudación para confirmar o rechazar el servicio, finalizando así el proceso

Fuente: Propia

6.1.2.3 Filosofía de gestión propuesta para la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A.

Misión

La Gerencia de Operaciones de Transbolívar, C.A. presta servicios de transporte público urbano e interurbano, a través de una gestión de calidad, orientada a un servicio con carácter permanente y oportuno, la cual permita garantizar el bienestar social de la comunidad.

Visión

Ser la Gerencia de Transbolívar, C.A. que preste una óptima atención a los usuarios a través de un servicio de transporte público de calidad, orientado a promover el bienestar social y contribuyendo al desarrollo de una gestión integral de calidad, fomentando la mejora continua de los procesos.

Política de la Calidad

Es política de la calidad de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar, C.A. prestar el servicio de transporte público para la comunidad del Estado con garantía de calidad, a través del desarrollo integral de su recurso humano, material y financiero, teniendo como premisa el mejoramiento continuo de sus procesos y del Sistema de Gestión de la Calidad.

Objetivos de la Calidad

- ✓ Generar bienestar social en su talento humano y en la comunidad.
- ✓ Medir continuamente la satisfacción de los usuarios para tomar acciones correctivas cuando se determine necesario.
- ✓ Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Fomentar la mejora continua de los procesos de la empresa.

6.1.2.4 Indicadores Propuestos para la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A.

En vista de que la Gerencia no contaba con indicadores donde de manera específica se arroje el resultado de las actividades que se realizan, se crea como propuesta la elaboración de tres indicadores muy puntuales que sirven para evaluar el funcionamiento de los procesos clave de la Gerencia y así poder observar en que se está fallando o que tan eficaz y eficiente se está siendo (ver tablas 9, 10 Y 11)

Tabla 9: Satisfacción del Cliente

REQUISITOS A CONSIDERAR	Cumplimiento de las expectativas y necesidades de los usuarios del servicio de transporte.
INDICADOR	Satisfacción del cliente
OBJETIVO	Medir la satisfacción del usuario en cuanto al servicio ofrecido por la empresa.
UNIDAD DE MEDIDA	% (Porcentaje)
FORMA DE CALCULO	$\% \text{ de Satisfacción usuarios} = \frac{V1+V2+V3+V4+V5+V6+V7}{\text{Total máximo de puntos}} \times 100\%$
TECNICA ESTADISTICA	Gráficos representativos
VALOR ESPERADO	Mínimo un 95%
FUENTE DE DATOS	Encuestas, donde se establecerán 7 ítems a ser consultados: Puntualidad (V1), Permanencia (V2), Limpieza (V3), Comodidad (V4), Estado Físico (V5) y Confiabilidad (V6).
RESPONSABLE	Supervisores
FRECUENCIA	Mensual

Fuente: Propio

Encuesta propuesta para cumplir con el indicador de Satisfacción del usuario: Con el fin de medir los niveles pertinentes de satisfacción, se utilizará una escala de valoración del 1 al 5 donde: Excelente (5), Bueno (4), Regular (3), Malo (2) y Deficiente (1)

**ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL
SERVICIO DE TRANSPORTE DE TRANSBOLÍVAR C.A**

1. ¿Cómo considera el servicio de transporte de Transbolívar?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

2. ¿Cómo considera los siguientes aspectos del servicio prestado por Transbolívar?

a. Puntualidad

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

b. Permanencia

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

c. Limpieza

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

d. Comodidad

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

e. Estado físico
 Excelente Bueno Regular Malo eficiente

f. Confiabilidad
 Excelente Bueno Regular Malo eficiente

Tabla 10: Reclamo

REQUISITOS A CONSIDERAR	Procesos relacionados con los reclamos realizados por los usuarios del servicio de transporte
INDICADOR	Reclamos
OBJETIVO	Medir el grado de cumplimiento de las condiciones establecidas al aprobar el servicio en la Gerencia.
UNIDAD DE MEDIDA	% (Porcentaje)
FORMA DE CALCULO	$\% \text{ Reclamos} = \frac{\text{Cantidad de Reclamos}}{\text{Cantidad de servicios prestados}} \times 100\%$
TECNICA ESTADISTICA	Gráficos representativos
VALOR ESPERADO	Mínimo un 99%
FUENTE DE DATOS	Usuarios del servicio
RESPONSABLE	Supervisores
FRECUENCIA	Mensual

Fuente: Propia

Tabla 11: Cumplimiento del Servicio

REQUISITOS CONSIDERAR	A	Procesos relacionados con los servicios aprobados por la Gerencia de Operaciones
INDICADOR		Cumplimiento de los servicios
OBJETIVO		Medir el grado de eficacia del cumplimiento de los servicios aprobados en la Gerencia.
UNIDAD DE MEDIDA		% (Porcentaje)
FORMA DE CALCULO		$\% \text{ Cumplimiento de Servicios} = \frac{\text{Cantidad de Servicios realizados}}{\text{Cantidad de servicios esperados}} \times 100\%$
TECNICA ESTADISTICA		Gráficos representativos
VALOR ESPERADO		Mínimo un 99%
FUENTE DE DATOS		Registros de la Gerencia de Operaciones
RESPONSABLE		Supervisores
FRECUENCIA		Mensual

Fuente: Propia

6.2 Plan de Actividades para Eliminar la Brecha de Calidad

A continuación se detalla la planificación de cada una de las actividades que se deben considerar para cerrar la brecha de calidad detectada en capítulo anterior. El plan está estructurado de acuerdo a los apartados de la norma que establecen requisitos, con la siguiente estructura:

- 1. Objetivo:** Describe la intención de eliminar la no conformidad detectada y que es un requisito exigido por la norma.

2. **Importancia:** Refiere la importancia de cumplir con el requisito en cuestión, así como los beneficios que obtiene la Gerencia con la implementación del mismo.
3. **Actividades:** Contiene la serie de tareas o instrucciones necesarias para erradicar la no conformidad encontrada.
4. **Responsable:** Esta representado por el cargo ó equipo de trabajo encargado de llevar acabo las actividades necesarias para cumplir con el requisito.
5. **Tiempo:** Es el periodo estimado para el desarrollo de las actividades.

6.3 Clausulas

Tabla 12: Plan para Eliminar la

CLAUSULA	OBJETIVO	IMPORTANCIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Sistema de Gestión de la Calidad	Documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad para el Gerencia de Operaciones y mejorar continuamente su eficacia.	La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad conduce a la Gerencia a la aplicación de un enfoque basado en proceso para conseguir el control eficaz y eficiente de los procesos, esto proporciona una manera sistemática y visible de conducir y hacer funcionar las unidades,	a) La Alta Dirección debe declarar y asumir el compromiso con el SGC. b) Determinar los tipos de documentos que deben existir la Gerencia para asegurar que los procesos se llevan a cabo bajo condiciones controladas. c) Identificar los procesos y actividades, relacionados al Sistema de Gestión de Calidad que deben ser documentados. d) Revisar los procesos existentes e identificar aspectos que deben ser mejorados o que se	La Alta Dirección. Comité de Calidad. Representantes o Supervisores de cada proceso.	Es establecido por el comité de Calidad, de acuerdo a la planificación y capacidad del mismo.

		<p>mejorando continuamente su desempeño. Por otro lado tenemos la importancia de contar con documentos y registros que puedan ser utilizados para apoyar la operación efectiva de los procesos, ya que estos proporcionan información y evidencia objetiva de la eficacia y</p>	<p>deben incluir para cumplir con los requisitos.</p> <p>e) Realizar reuniones con los equipos de trabajo de las diferentes áreas, con la finalidad de identificar y analizar los procesos que se llevan a cabo en la gerencia.</p> <p>f) Realizar talleres de inducción sobre el SGC e involucrar a todo el personal con dicho sistema, dejándole claro la importancia de su participación dentro del mismo.</p> <p>g) Capacitar al personal implicado en la</p>		
--	--	---	---	--	--

		<p>eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad.</p>	<p>de elaboración de los procedimientos e instrucciones de trabajo, así como los ejecutores de los procesos y actividades, dándoles la inducción necesaria de cómo elaborar estos documentos. El coordinador de Calidad y los Analistas de Calidad deben prestar todo el apoyo necesario para la elaboración de estos documentos y llevar el control de los mismos, ya que son ellos quienes establecen los lineamientos para la</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>estructura, contenido y codificación de tales documentos.</p> <p>h) Definir y caracterizar cada uno de los procesos identificados.</p> <p>i) Elaborar procedimientos e instrucciones de trabajo de todos los procesos y actividades, involucrados con el sistema.</p> <p>j) Toda la documentación debe ser revisada y aprobada a medida que va siendo elaborada, para luego dar inicio a su implementación.</p> <p>k) Implementar el uso de</p>		
--	--	--	--	--	--

			los procedimientos “control de documentos” y “Control de Registros”, para asegurar que toda la documentación que va siendo elaborada, revisada, aprobada e implementada también esta siendo controlada y mantener la evidencia de la conformidad con los requisitos, mediante el control de registros generados.		
Responsabilidad de la Dirección	Evidenciar el compromiso de la Alta	El liderazgo, compromiso e implicación de la	a) La Alta Dirección debe mostrar su compromiso con el desarrollo e	La Alta Dirección.	Es establecido por el

	<p>dirección con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Alta Dirección con el SGC es la mejor manera de asegurar la disponibilidad de recursos y las revisiones constantes del mismo, esto garantiza la mejora continua de la eficacia y eficiencia de dicho sistema. También es importante que el personal conozca las descripciones de cargos, ya que</p>	<p>implementación del SGC y la mejora continua de su eficacia, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> □□ Comunicando en todos los niveles de la Gerencia la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, así como los legales y reglamentarios que apliquen. □□ Asegurar la disponibilidad de recursos. 		<p>comité de Calidad, de acuerdo a la planificación y capacidad del mismo.</p>
--	--	--	---	--	--

		<p>esto proporciona un mejor entendimiento de las funciones, responsabilidades y metas, y aumenta la participación de los trabajadores.</p>	<p>b) Es importante elaborar y establecer un procedimiento para la Revisión por la Dirección del SGC. En este procedimiento se definen claramente los criterios necesarios para llevar a cabo tales revisiones, así como la frecuencia con que de deben realizarse.</p> <p>c) El proceso de Revisión por la dirección debe realizarse en la medida en que se va desarrollando la documentación e</p>		
--	--	---	--	--	--

			<p>implementación del Sistema.</p> <p>d) Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es la definición de autoridades y la asignación de responsabilidades.</p>		
Gestión de los Recursos	<p>Determinar y proveer los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar la eficacia del</p>	<p>Es importante contar con los recursos adecuados en términos de personal, infraestructura, ambiente de trabajo,</p>	<p>a) Identificar y proveer los recursos necesarios para documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del SGC.</p> <p>b) Elaborar e implementar un</p>	<p>La Dirección.</p> <p>Alta</p>	<p>Es establecido por el comité de Calidad, de acuerdo a la planificación y capacidad del mismo.</p>

	<p>sistema de gestión de calidad, aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos.</p>	<p>información, proveedores, recursos naturales y financieros para alcanzar los objetivos planificados.</p>	<p>procedimiento para determinar y proporcionar la formación, habilidades y experiencia necesaria del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del servicio y evaluar la eficacia de formación proporcionada por la empresa. La formación continua del personal es el motor del cambio y el buen funcionamiento de la Gerencia y la calidad del servicio que presta depende en gran parte de la motivación y satisfacción de este.</p>		
--	--	---	--	--	--

			<p>c) Elaborar e implementar un procedimiento para asegurar el mantenimiento y control de las instalaciones, equipos, software y hardware, espacios de trabajo, y servicios asociados necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del servicio, ya que la infraestructura es la base fundamental para los procesos operativos.</p>		
Realización Del	Identificar,	Permite a la		La	Alta Es

<p>Producto.</p>	<p>planificar y desarrollar los procesos necesarios para llevar a cabo un control de estos procesos para garantizar la calidad del servicio.</p> <p>Determinar y satisfacer los requisitos del cliente relacionados con el servicio, manteniendo una</p>	<p>Gerencia estructurar las operaciones para alcanzar los resultados planificados, asegurar que las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas son entendidas y satisfechas, a través de la producción de un servicio que cumple los requisitos especificados.</p>	<p>a) Identificar y planificar los procesos necesarios para llevar a cabo la prestación del servicio, donde se incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos y su documentación. • Los criterios de aceptación para verificar y validar el servicio final. 	<p>Dirección. Supervisores o responsables de cada proceso. Comité de Calidad.</p>	<p>establecido por el comité de Calidad, de acuerdo a la planificación y capacidad del mismo.</p>
-------------------------	--	--	---	---	---

	comunicación efectiva.		<ul style="list-style-type: none"> • Los registros que sean necesarios para demostrar la conformidad de los procesos. <p>b) Elaborar e implementar un procedimiento para llevar a cabo el servicio de manera controlada abarcando todo el proceso desde la detección de la necesidad del cliente</p>		
--	------------------------	--	---	--	--

			<p>hasta la entrega del servicio final conforme a los requisitos especificados.</p> <p>Básicamente este procedimiento debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Identificación de los procesos necesarios para ejecutar dicho servicio.<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Identificar y definir los datos de		
--	--	--	--	--	--

			<p>entrada y salida de cada proceso.</p> <p>c) Crear y mantener los registros de cada operación y proceso, como evidencia objetiva del cumplimiento con los requisitos.</p>		
<p>Medición, Análisis y Mejora.</p>	<p>Planificar e implementar los procesos para el seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios</p>	<p>Proporcionar métodos controlados para la medición y el seguimiento de los procesos, posibilita la disposición efectiva de la no</p>	<p>Determinar los métodos aplicables y necesarios para el seguimiento de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y sus indicadores a fin de demostrar la conformidad del servicio y de asegurar</p>	<p>La Dirección. Comité de Calidad.</p> <p>Alta de</p>	<p>Es establecido por el comité de Calidad, de acuerdo a la planificación y capacidad del mismo</p>

	<p>para demostrar la conformidad del servicio, asegurarse además de la idoneidad del Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente la eficacia del mismo.</p>	<p>conformidad en los procesos, proporciona datos para la toma de decisiones basada en hechos y es la mejor manera de asegurar que el desempeño del departamento es satisfactorio para todas las partes interesadas.</p>	<p>la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad, garantizando y mejorando continuamente la eficacia.</p> <p>Definir los parámetros de medición del funcionamiento y desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>Determinar los métodos para el seguimiento de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>		
--	---	--	--	--	--

Fuente: Propia

6.4 LINEAMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

A modo de reflexión se expone un resumen de 6 pasos que son necesarios para la implementación del Sistema de Gestión, tomando en cuenta aspectos de gran relevancia mostrados a continuación:

6.4.1. DARSE CUENTA

Éste es un concepto muy propio de la psicología, la persona no quiere cambiar sino se “da cuenta” de lo que sucede, sino acepta y comprende que tiene derecho a vivir mejor y a obtener mas resultados de su vida y su trabajo. Si alguien no se “da cuenta” de su error no lo cambia y si una persona no emprende un método mas practico y eficaz, nunca cambiara de sistema. De igual manera si un Directivo cree que su organización “ya esta bien”, “que es imposible cambiar las cosas”, “que todo depende de los de arriba” y “que nada se podrá hacer”, pues entonces nada cambiará. Por esta razón el primer paso para el cambio radica en facilitar la visión interna, reconocer que hay cosas que suceden, aceptar los problemas, diagnosticarlos y tomar las medidas apropiadas al respecto.

6.4.2. DECISIÓN

Una vez que se ha superado la resistencia al cambio, que el personal ha comprendido que las dificultades son superables, que tiene derecho a otra calidad de vida empresarial, a progresar y a tener futuro empresarial estable, pues es entonces cuando el equipo esta maduro para decidir. Pero decidir no es formular un objetivo que se alcanzará en un par de años, es tomar la

decisión de comenzar a elaborar un programa, decidir participar con alegría y fe en las personas y en la dirección que encabeza el cambio.

Algo muy importante que debe tener en cuenta es que la decisión no debe tomarse sobre ninguna base que no sea la del conocimiento, buscando elementos sólidos sobre “¿Qué vamos a hacer?” y “¿Dónde nos encontramos?”. Para saber que vamos a hacer es indispensable formarse, los Directivos necesitan saber en que consiste la calidad y un sistema y entonces estarán capacitados para decidir con conocimiento. A partir de aquí se seguirá un plan de formación que abarque a todos los niveles del departamento, para asegurarse de que todos conocen ¿dónde van a meterse? La formación puede dividirse en:

- a) Información sobre el proyecto a todos los empleados, con el propósito de involucrarlos.
- b) Formación en herramientas técnicas referentes a la calidad, como por ejemplo filosofía de la calidad, herramientas técnicas, control de calidad, etc.
- c) Formación en herramientas humanas, como por ejemplo motivación, resistencia al cambio, comunicación, etc.

También se señalaba que es importante saber “¿Dónde nos encontramos? Y en base a esto tener una orientación del esfuerzo que debe realizarse y hacia donde dirigirse, para esto es necesario realizar un diagnostico que puede ser:

- a) Diagnostico del área económica:** Esto es porque el estado financiero delimita la inversión que debe hacerse.
- b) Diagnostico del área técnica:** Consiste en un estudio de los elementos de calidad que se van a aplicar y captación de las

necesidades de cambio en los métodos de trabajo, en este caso de debe tomar los métodos y modelos proporcionados por ISO 9001:2008.

- c) Diagnostico del área humana:** la implementación debe iniciarse con un clima laboral interno idóneo, para minimizar la resistencia al cambio y maximizar la implicación de todo el personal en el proyecto.

Una vez realizado el diagnostico puede decidir que quiere hacer algo para mejorar y entonces deberá comprometerse.

6.4.3. COMPROMISO

El compromiso es una palabra que se relaciona con seriedad, buenas intenciones y decisiones concretas. Un compromiso se declara con una redacción de un documento, donde se establecen los principios de ese compromiso, es un acuerdo al que se llega frente a ciertas personas de la Organización. También se puede decir que un compromiso es la obligación voluntaria de trabajar firmemente para implementar la calidad, respetando las normas de trabajo que describen los documentos del sistema. El compromiso se toma primero por los Directivos y luego por todos los mandos y trabajadores.

6.4.4. ACTUACIÓN

Las intenciones no bastan, los intentos no sirven, tratar de hacerlo no lleva a ningún sitio, ver si es posible no asegura que se hará lo planeado. La actuación es un paso firme y decidido de llevar con un método el compromiso a la práctica. Actuar implica sistemas, métodos, planificación, organización, objetivos concretos, fechas, grupos de personas y medios.

Consiste en plasmar en la realidad las mejoras desde las cosas más sencillas hasta las más complejas.

6.4.5. CONTROL

Controlar no es perseguir, es verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo proyectado, es chequear si lo realizado se ajusta a lo previsto. El control no debe basarse en detectar lo mal hecho para volver a realizarlo, se debe establecer el autocontrol.

6.4.6. MEJORA

Una vez implementado el SGC llega el momento de no quedarse dormido y buscar elementos de ayuda para la mejora continua tales como auditorías internas, etc. Básicamente el proceso se comporta de acuerdo con el siguiente flujograma (Ver Figura 13):



Figura 13: Flujograma para la Implementación del SGC

Fuente: Propia

7. METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL

El sistema de Gestión de la Calidad tiene su soporte en el sistema documental, por lo que éste tiene una importancia vital en el logro de la calidad, que no es más que la satisfacción de las necesidades de los clientes. La metodología que se propone cuenta con seis etapas y se describe de manera general en la figura 13.



Figura 14: Sistema Documental

Fuente: Propia

CONCLUSIONES

De la investigación realizada en la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. El diagnóstico de la situación actual de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A, en base al cumplimiento de los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad como lo establece la norma ISO 9001:2008, es de un 39.15%.
2. La brecha de Calidad encontrada fue de 60.85 % de no cumplimiento; basado en la metodología del cuestionario de evaluación y la ponderación que se dio, de acuerdo a la escala de calificación establecida en la tabla Anderi Sauri.
3. La investigación permitió dar a conocer las principales procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Operaciones, tales como solicitud de servicios comerciales, institucionales y sociales, y los pasos para el cumplimiento de esta, igualmente procesos tales como la recepción de valores y la recaudación, cantidad de servicios, informes de novedades que sirven para realizar el informe de gestión que debe entregar mensualmente en la Gerencia, con esto se observaron las fortalezas y debilidades de la Gerencia.
4. Se elaboró el diagrama de caracterización, donde se plasmaron uno a uno los pasos para la prestación de un servicio de transporte de calidad, entre ellos: Recepción de la solicitud del servicio,

procesamiento de esta, ratificación de la disposición de las unidades de transporte, despacho de la unidad la hora establecida y el envío de la información a la Gerencia de Recaudación para la confirmación o rechazo del servicio.

5. Se formuló la filosofía de calidad (política, objetivos y valores) donde se refleja lo que debe cumplir y hacer la Gerencia de Operaciones para brindar un servicio de calidad y de la mejor manera.
6. Se elaboró la documentación que define los procesos de la Gerencia de Operaciones bajo el criterio del enfoque de procesos que plantea la norma ISO 9001-2008, tales como el Mapa de Proceso Relacional donde identifican los procesos medulares, procesos de apoyo, procesos de gestión y la interrelación que existen entre cada uno de ellos; el Mapa de Procesos Detallado donde se realiza la representación en detalle de la interrelación de los procesos identificado el despliegue de los mismos; la Práctica Operativa de Coordinación Comercial; y los Diagramas de Flujo de los diversos procesos de la Gerencia.
7. Se presenta la propuesta del diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A, basado en la norma venezolana COVENIN ISO-9001:2008; el cual contiene un plan de acciones de mejoras necesarias para cerrar las brechas encontradas en el diagnostico; dentro de esta propuesta fue incluida la formulación de tres (3) indicadores para dicha Gerencia, los cuales fueron:
 - Satisfacción del usuario
 - Reclamos
 - Cumplimiento de los servicio.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados de este estudio se originan y exponen las siguientes recomendaciones:

1. Realizar la aplicación y el seguimiento del plan de acción de mejora propuesto para cerrar la brecha identificada, siendo necesario que la Alta Dirección y el personal de la Gerencia se comprometan en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Implementar los procedimientos mandatorios que exige la norma COVENIN ISO-9001:2008
3. Fortalecer la adecuación de la Gerencia de Operaciones de Transbolívar C.A, implementado la propuesta de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.
4. Implementar las estrategias aportadas por el análisis FODA, para la optimización de la Gerencia de Operaciones.
5. Iniciar un plan de elaboración, aprobación e implantación del resto de la documentación diseñada para el Sistema de Gestión de Calidad.
6. Aplicar los indicadores propuestos como lo son el indicador de satisfacción del usuario, reclamos y cumplimiento de los servicios para hacerle seguimiento a los procesos que están dentro del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. FONDONORMA. Normas COVENIN ISO 9000:2006. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabularios.
2. FONDONORMA. Normas COVENIN ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
3. FONDONORMA. ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
4. FONDONORMA. COVENIN ISO 10013:2002. Directrices para la Documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad.
5. FONDONORMA-ISO/TR 10014:2004. Orientación sobre las Técnicas Estadísticas para la Norma ISO 9001:2000.
6. GUTIERREZ PULIDO, Humberto. Calidad Total y Productividad. Editorial Mc Graw Hill. Caracas 2006.
7. ROJAS DE NARVÁEZ, ROSA (1.997). Orientaciones prácticas para la elaboración de informes de investigación. UNEXPO.

APÉNDICES

Apéndice A
(Cuestionario ISO 9001-208)

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO
9001:2008

4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD							
<i>4.1 REQUISITOS GENERALES</i>							
	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	OBSERVACIONES
1. Se ha establecido o está estableciendo un SGC de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001.		X					
2. Es mejorada continuamente la eficacia del SGC de la organización.	X						
3. Están determinados los procesos necesarios y la secuencia e interacción de éstos para el SGC.		X					
4. Se aplican los procesos necesarios para el SGC a través de la organización.	X						
5. Se han establecido los criterios y los métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos es eficaz.		X					
6. Se asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.		X					
7. Se realiza el seguimiento, la medición (cuando sea aplicable) y el análisis de estos procesos.		X					
8. Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y para la mejora continua de los procesos.		X					

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

9. Se gestionan los procesos de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001.	X						
10. Se asegura la organización de controlar los procesos que afectan a la conformidad del producto con los requisitos, cuando estos procesos son contratados externamente.		X					
11. Está definido dentro del sistema de gestión, el control que ejerce la organización sobre los procesos contratados externamente.	X						No se ha implantado un SGC

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1 Generalidades	0%	25 %	50 %	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Está documentado el SGC de la organización.	X						
2. Existe una declaración documentada de la política de calidad.				X			Está aplicada en la empresa y es lineamiento para la Gerencia.
3. Existe una declaración documentada de los objetivos de calidad.				X			Están aplicados en la empresa y es lineamiento para la Gerencia.

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>4. Se cuenta con los procedimientos documentados requeridos por la norma ISO 9001 para las siguientes actividades:</p> <p>4.2.3 Control de documentos.</p> <p>4.2.4 Control de los registros de calidad</p> <p>8.2.2 Auditorías Internas</p> <p>8.3 Control del producto no conforme</p> <p>8.5.2 Acciones Correctivas.</p> <p>8.5.3 Acciones Preventivas.</p>				X		Están aplicados en la empresa y es lineamiento para la Gerencia.
<p>5. Son los procedimientos documentados implementados y mantenidos.</p>		X				
<p>6. Existen procedimientos documentados necesarios para la eficaz planificación, operación y control de los procesos.</p>		X				

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>7. Los procedimientos documentados incluyen: Mapas de proceso.</p> <p style="padding-left: 20px;">Organigramas.</p> <p style="padding-left: 20px;">Comunicaciones internas.</p> <p style="padding-left: 20px;">Esquemas de producción.</p> <p style="padding-left: 20px;">Listas de proveedores aprobados.</p> <p style="padding-left: 20px;">Planes de Calidad.</p>	X							
4.2.2. Manual de la Calidad.								
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES	
<p>1. La organización ha establecido y cuenta con un manual de la calidad</p>		X						

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>2. El manual de la calidad incluye: El alcance del SGC.</p> <p>Detallas y justificaciones de cualquier exclusión.</p> <p>Los procedimientos documentados establecidos para el SGC o referencia a los mismos.</p> <p>Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC.</p>	X							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

4.2.3 Control de los Documentos.							
	0%	25%	50%	75%	100 %	N.A	OBSERVACIONES
1. Están controlados los documentos requeridos por el SGC.		X					
2. Existe un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para: Aprobar los documentos en cuanto su adecuación antes de su emisión. Revisar, actualizar y aprobar documentos cuando sea necesario.		X					
3. Se identifican los cambios en los documentos	X						
4. Se identifica el estado de revisión actual de los documentos.		X					
5. Se asegura que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.	X						
6. Se asegura que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.				X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008**

7. Se asegura que los documentos de origen externo que la organización determina que son necesarios para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad se identifican y se controla su distribución.	X						
8. Se identifican adecuadamente los documentos obsoletos, cuando se mantienen por cualquier razón.				X			

4.2.4 Control de los Registros							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se cuenta con los registros que demuestran la operación eficaz del SGC.		X					
2. Se cuenta con los registros que demuestran la conformidad con los requisitos.	X						
3. Son los registros legibles.		X					
4. Son los registros fácilmente identificables.		X					
5. Son los documentos fácilmente recuperables.		X					
6. La organización ha establecido un procedimiento documentado para el control de los registros que incluya: La identificación de los registros. El almacenamiento de los registros. La protección. La recuperación de los registros. El tiempo de retención de los registros. La disposición de los registros.				X			

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION							
5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCION							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

1. La alta dirección ha comunicado a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.				X			
2. La dirección lleva a cabo las revisiones al SGC.	X						No existe un sistema de gestión de la calidad
3. La dirección asegura la disponibilidad de recursos.					X		

5.2 ENFOQUE HACIA EL CLIENTE							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se determinan por la alta dirección los requisitos del cliente.		X					
2. Se cumplen los requisitos del cliente.		X					
3. Se tiene evidencia del aumento de la satisfacción del cliente.		X					
5.3 POLITICA DE LA CALIDAD							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Existe una declaración documentada de la política de calidad.	X						
2. Es controlada la política de la calidad de acuerdo con los requisitos de la cláusula 4.2.3.		X					
3. Es revisada la política de calidad para su continua adecuación.				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

4. Se identifican los cambios y el estado de revisión actual de la política de calidad.			X				
5. Se asegura de que la versión pertinente de la política de calidad se encuentra disponible en los puntos de uso.			X				
6. Se previene el uso no intencionado de la política de calidad obsoleta o se aplica una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.			X				
7. La política de calidad es adecuada para el propósito de la organización.					X		
8. La política de calidad incluye el compromiso de cumplir los requisitos y de mejorar continuamente el SGC.			X				
9. La política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.					X		
10. La política de calidad es comunicada dentro de la organización.			X				
11. La política de calidad es entendida dentro de la organización.			X				

5.4 PLANIFICACION							
5.4.1 Objetivos de la calidad							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERAVCIONES
1. Se han establecido los objetivos de la calidad en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.		X					

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

2. Existe una declaración documentada de los objetivos de calidad.					X		
3. Son controlados los objetivos de la calidad de acuerdo con los requisitos de la cláusula 4.2.3.		X					
4. Son revisados los objetivos de calidad para su continua adecuación.			X				
5. Se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los objetivos de la calidad.			X				
6. Se asegura de que la versión pertinente de los objetivos de calidad se encuentran disponibles en los puntos de uso.			X				
7. Se previene el uso no intencionado de los objetivos de calidad obsoletos o se aplica una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.		X					
8. Son adecuados los objetivos de calidad para el propósito de la organización.				X			
9. Se incluyen los objetivos de calidad necesarios para cumplir los requisitos del producto.			X				
10. Son coherentes los objetivos de calidad con la política de la calidad.					X		
11. Son comunicados los objetivos de calidad dentro de la organización.			X				

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

12. Son medibles y son medidos los objetivos de calidad dentro de la organización.		X					
5.4.2 Planificación del SGC							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La alta dirección se asegura de que la planificación del SGC incluye:							

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>La identificación de los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.</p> <p>La secuencia e interacción de estos procesos.</p> <p>Los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces, La disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.</p> <p>El seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.</p> <p>La implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.</p>			X			
<p>2. La alta dirección se asegura de que la planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir con los objetivos de calidad.</p>				X		
<p>3. La alta dirección se asegura de que se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste.</p>				X		

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN							
5.5.1 Responsabilidad y autoridad							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas.				X			
2. Se cuenta con un manual de funciones y responsabilidades.		X					
3. La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades son comunicadas dentro de la organización.			X				

5.5.2 Representante de la dirección							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se ha designado un miembro de la alta dirección de la organización como representante de la gerencia con autoridad y responsabilidad.					X		
2. El representante de la gerencia se asegura de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.			X				
3. El representante de la gerencia presenta informes a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y cualquier necesidad de mejora.		X					
4. El representante de la gerencia se asegura de que se tome conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.		X					

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

5. Están definidas las funciones del representante de la gerencia en el manual de funciones y responsabilidades de su cargo.	X						
5.5.3 Comunicación interna							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización.	X						
2. Se efectúa la comunicación considerando la eficacia del SGC.		X					
3. Se mantienen los registros que demuestran que los procesos de comunicación son adecuados para la organización.				X			

5.6 REVISION POR LA DIRECCION							
5.6.1 Generalidades							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Existe un programa para la revisión del SGC por la alta dirección.		X					
2. La alta dirección revisa el SGC de acuerdo con lo planificado.		X					
3. Incluye la revisión por la alta dirección la evaluación de oportunidades de mejora				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

y la necesidad de efectuar cambios en el SGC.							
4. Incluye la revisión por la alta dirección la necesidad de efectuar cambios en la política y objetivos de la calidad.				X			
5. Se mantienen registros de la revisión por la gerencia al SGC.				X			
5.6.2 Información para revisión							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La revisión del SGC por la alta dirección incluye los objetivos de calidad.				X			
2. La revisión del SGC por la alta dirección incluye los resultados de las Auditorías de Calidad.				X			
3. La revisión del SGC por la alta dirección incluye la conformidad del producto.				X			
4. La revisión del SGC por la alta dirección incluye las no conformidades reales y potenciales que se detectan en la operación.				X			
5. La revisión del SGC por la alta dirección incluye Las acciones correctivas y preventivas.				X			
6. La revisión del SGC por la alta dirección incluye acciones de seguimiento a revisiones de la dirección previas.				X			
7. La revisión del SGC por la alta dirección incluye el estado de planificación y ejecución de la capacitación.				X			
8. La revisión del SGC por la alta dirección incluye el estado de calibración y				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

mantenimiento de los equipos de operación y medición.							
9. La revisión del SGC por la alta dirección incluye las evaluaciones de los proveedores.				X			
10. La revisión del SGC por la alta dirección incluye los reclamos de los clientes y las evaluaciones de los clientes a la organización.				X			
11. La revisión del SGC por la alta dirección incluye los resultados de los indicadores de monitoreo del proceso como de cumplimiento de objetivos.				X			
12. La revisión del SGC por la alta dirección incluye los cambios que podrían afectar el desempeño del SGC.				X			
13. La revisión del SGC por la alta dirección incluye las recomendaciones para la mejora.				X			
5.6.3 Resultados de la revisión							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se documenta el cumplimiento de las acciones fijadas con anterioridad.				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>2. Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las acciones y decisiones tomadas con:</p> <p style="padding-left: 20px;">La mejora de la eficacia del SGC.</p> <p style="padding-left: 20px;">La mejora de los procesos del SGC.</p> <p style="padding-left: 20px;">La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.</p> <p style="padding-left: 20px;">Las necesidades de recursos.</p> <p style="padding-left: 20px;">Las conclusiones de la revisión.</p>			X				
<p>3. Las acciones que se deben emprender, indicando el plazo y los responsables de la ejecución.</p>				X			
<p>4. Se controlan los registros tal como se establece en 4.2.4.</p>				X			

6. GESTION DE LOS RECURSOS							
6.1 PROVISION DE RECURSOS							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
<p>1. La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC.</p>				X			
<p>2. La organización determina y proporciona los recursos necesarios</p>				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

para mejorar continuamente la eficacia.							
3. La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos.				X			
6.2 RECURSOS HUMANOS							
6.2.1 Generalidades							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se han identificado los cargos del personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto.		X					
2. Se puede demostrar la competencia del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto.		X					
6.2.2 Competencia, Formación Y Toma De Conciencia							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización ha determinado la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.		X					
2. La organización proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando sea aplicable.				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

3. La organización se asegura que se ha logrado la competencia necesaria.				X			
4. La organización se asegura de que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades.			X				
5. La organización se asegura de que el personal sea consciente de cómo sus actividades contribuyen al logro de los objetivos de calidad.		X					
6. La organización mantiene los registros apropiados que demuestran la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal.				X			
7. Se controlan estos registros tal como se establece en 4.2.4.	X						

6.3 INFRAESTRUCTURA							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización determina y mantiene edificios, espacios de trabajo y servicios asociados necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto.		X					
2. La organización determina y mantiene el equipo para los procesos necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.			X				
3. La organización determina y mantiene los servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información). para lograr la conformidad		X					

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

con los requisitos del producto.							
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.			X				

7. REALIZACION DEL PRODUCTO							
7.1 PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización determina y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto.			X				
2. La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del SGC.		X					

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>3. Se determinan durante la planificación de la realización del producto, cuando sea apropiado:</p> <p>Los objetivos de calidad y los requisitos para el producto.</p> <p>Los procesos específicos para el producto.</p> <p>Los documentos específicos para el producto.</p> <p>Los recursos específicos para el producto.</p> <p>Las actividades requeridas de verificación, validación, medición, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto.</p> <p>Los criterios para la aceptación del producto.</p> <p>Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.</p>	X						
<p>4. Es el resultado de esta planificación presentado en forma adecuada para la metodología de operación de la organización.</p>	X						

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización determina los requisitos especificados por el cliente.				X			
2. La organización determina las características que son relevantes en el producto y/o servicio para el cliente.				X			
3. Se incluyen los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.		X					
4. La organización determina los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.				X			
5. La organización determina los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.					X		
6. La organización determina cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.				X			

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
--	----	-----	-----	-----	------	-----	---------------

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

1. Revisa la organización los requisitos relacionados con el producto.			X			
2. Se efectúa esta revisión antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos).			X			
<p>3. Se asegura la organización de que:</p> <p>Están definidos los requisitos del producto.</p> <p>Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.</p> <p>Tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.</p> <p>Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.</p> <p>Se confirman los requisitos del cliente antes de la aceptación, Cuando el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos.</p>			X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

4. Cuando se cambian los requisitos del producto, la organización se asegura de que la documentación pertinente es modificada y de que el personal correspondiente es consciente de los requisitos modificados.				X			
---	--	--	--	---	--	--	--

7.2.3 Comunicación con el cliente							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la información sobre el producto.		X					
2. La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.		X					
3. La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la retroalimentación del cliente incluyendo sus quejas.		X					
7.3 DISEÑO Y DESARROLLO							

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del producto.						X	
2. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización determina las etapas del diseño y desarrollo						X	
3. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización determina la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo						X	
4. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización determina las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo						X	
5. La organización gestiona las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo.						X	
6. La organización se asegura de que la comunicación es eficaz entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo.						X	
7. La organización se asegura de que hay una clara asignación de responsabilidades entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo.						X	
8. Son actualizados los resultados de la planificación, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.						X	

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y se mantienen los registros.						X	
2. Los elementos de entrada incluyen los requisitos funcionales y de desempeño.						X	
3. Los elementos de entrada incluyen los requisitos legales y reglamentarios aplicables.						X	
4. Los elementos de entrada incluyen la información proveniente de diseños previos similares, cuando es aplicable.						X	
5. Los elementos de entrada incluyen cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.						X	
6. Se revisan estos elementos para verificar su adecuación.						X	
7. Se asegura que los requisitos están completos, sin ambigüedades y no son contradictorios.						X	
7.3.3 Resultados del diseño y/o desarrollo							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Los resultados del diseño y desarrollo están en un formato adecuado para la verificación respecto a los elementos de entrada del diseño y desarrollo.						X	
2. Los resultados del diseño y desarrollo se aprueban antes de su						X	

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

liberación.							
3. Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.						X	
4. Los resultados del diseño y desarrollo proporcionan la información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.						X	
5. Los resultados del diseño y desarrollo contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del producto						X	
6. Los resultados del diseño y desarrollo especifican las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.						X	
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo en las etapas adecuadas de acuerdo con lo planificado.						X	
2. Se evalúa la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.						X	
3. Se identifica cualquier problema y se proponen las acciones necesarias.						X	
4. Se incluyen representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapas(s) del diseño y desarrollo que se está(n) revisando.						X	

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

5. Se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.						X	
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se realiza la verificación del diseño de acuerdo con lo planificado.						X	
2. La verificación del diseño asegura que los resultados del diseño y desarrollo, cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo.						X	
3. Se mantienen registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.						X	
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se realiza la validación del diseño y/o desarrollo de acuerdo con lo planificado.						X	
2. La validación del diseño asegura que el producto resultante es capaz de cumplir los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido.						X	
3. La validación del diseño se completa antes de la entrega o implementación del producto.						X	

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

4. Se mantienen registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.						X	
7.3.7 Control de cambios del diseño y/o desarrollo							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se identifican los cambios del diseño y/o desarrollo.						X	
2. Se mantienen registros de los cambios en el diseño y/o desarrollo.						X	
3. Se verifican y validan los cambios en el diseño y/o desarrollo antes de su implementación.						X	
4. Se aprueban los cambios en el diseño y/o desarrollo antes de su implementación.						X	
5. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo incluyen la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.						X	
6. Se mantiene los registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.						X	
7.4 COMPRAS							
7.4.1 Proceso de compras							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se asegura la organización de que el producto adquirido cumple con los				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

requisitos de compra especificados.							
2. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido depende del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.				X			
3. La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.				X			
4. Se establecen los criterios para la selección, evaluación y la re-evaluación de los proveedores.				X			
5. Se mantienen los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.				X			
7.4.2 Información de las compras							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Los documentos de compra contienen la información que describe el producto a comprar.					X		

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>2. Cuando sea apropiado: Se incluyen en los documentos de compra requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipo.</p> <p>Se incluyen en los documentos de compra requisitos para la calificación del personal.</p> <p>Se incluyen en los documentos de compra requisitos del SGC.</p>				X			
<p>3. Se asegura la organización de la adecuación de los requisitos de compra antes de comunicárselos al proveedor.</p>				X			
<p>7.4.3 Verificación de los productos comprados</p>							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
<p>1. La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para la asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados.</p>				X			
<p>2. Cuando la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación</p>				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.							
7.5 PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO							
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>2. Las condiciones controladas incluyen cuando es aplicable</p> <p>La disponibilidad de información que describe las características del producto,</p> <p>La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando es necesario, El uso del equipo.</p> <p>La disponibilidad y el uso de equipos de seguimiento y medición,</p> <p>La implementación del seguimiento y de la medición</p> <p>La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.</p>				X			
--	--	--	--	---	--	--	--

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

1. La organización valida los procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.		X					
2. La organización valida los procesos de producción y de prestación del servicio en el que las deficiencias se hacen aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.		X					
3. La validación demuestra la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.		X					
4. Ha definido la organización los criterios para la revisión y aprobación de los procesos.	X						
5. Ha establecido la organización los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.	X						
6. Ha establecido la organización disposiciones para la aprobación de los equipos y la calificación del personal.		X					
7. Ha establecido la organización disposiciones para el uso de métodos y procedimientos específicos.		X					
8. Ha establecido la organización disposiciones para los requisitos de los registros		X					
9. Ha establecido la organización disposiciones para la revalidación		X					

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

7.5.3 Identificación y trazabilidad							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
Cuando es apropiado, la organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.		X					
La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.		X					
Cuando la trazabilidad es un requisito, la organización controla la identificación única del producto y mantener registros.		X					

7.5.4 Propiedad del cliente							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	
1. La organización cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras están bajo el control de la organización o están siendo utilizados por la misma.				X			
2. La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.				X			
3. Es registrado y comunicado al cliente cualquier bien propiedad del cliente que se pierde, deteriora o que de algún otro modo se considera inadecuado para su uso.				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

7.5.5 Preservación del producto							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.		X					
2. Según sea aplicable la preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.		X					
3. Se aplica la preservación a las partes constitutivas de un producto.		X					

7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización determina el seguimiento y la medición a realizar.						X	
2. La organización determina los equipos de seguimiento de medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.						X	
3. La organización establece los procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse.						X	
4. La organización establece los procesos para asegurarse de que el seguimiento y la medición se realizan de una manera						X	

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

coherente con los requisitos.							
5. Cuando es necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición se calibra y verifica a intervalos especificados o antes de su utilización.						X	
6. El equipo de medición se calibra y/o verifica comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales.						X	
7. Cuando no existan patrones nacionales o internacionales se registra la base utilizada para la calibración o la verificación.						X	
8. El equipo de medición se ajusta o reajusta cuando es necesario.						X	
9. El equipo de medición se identifica para poder determinar su estado de calibración.						X	
10. El equipo de medición se protege contra ajustes que puedan invalidar el resultado de la medición.						X	
11. El equipo de medición se protege contra los daños y el deterioro durante la manipulación						X	
12. El equipo de medición se protege contra los daños y el deterioro durante el mantenimiento.						X	
13. El equipo de medición se protege contra los daños y el deterioro durante el almacenamiento.						X	
14. La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se						X	

**CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008**

detecta que el equipo no está conforme con los requisitos.							
15. La organización toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.						X	
16. Se mantienen los registros de los resultados de la calibración y la verificación.						X	
17. Se confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilizan en actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados.						X	
18. Se confirma la capacidad de los programas informáticos antes de iniciar su utilización y se confirma cuando es necesario.						X	

8. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA							
8.1 GENERALIDADES							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad con los requisitos del producto.				X			
2. La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición,		X					

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

análisis y mejora necesarios para asegurarse de la conformidad del SGC.							
3. La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para mejorar continuamente la eficacia del SGC.		X					
4. Se determinan los métodos aplicables para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.				X			

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICION							
8.2.1 Satisfacción del cliente							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización realiza, como una medida del desempeño del SGC, el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?.		X					
2. Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información?.		X					

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

8.2.2 Auditoria interna							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas por auditar, así como los resultados de auditorias previas.	X						
2. La organización lleva a cabo auditorías internas para determinar si el SGC es conforme con las disposiciones planificadas.	X						
3. La organización lleva a cabo auditorías internas para determinar si el SGC es conforme con los requisitos de ISO 9001.	X						
4. La organización lleva a cabo auditorías internas para determinar si el SGC es conforme con los requisitos del SGC establecidos por la organización.	X						
5. La organización lleva a cabo auditorías internas para determinar si el SGC ha sido implementado y se mantiene de manera eficaz.	X						
6. Se han definido los criterios de auditoría, el alcance de las mismas, su frecuencia y la metodología.	X						
7. La selección de los auditores y la realización de las auditorías asegura la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.	X						
8. Los han realizado auditorías en las que los auditores auditen su propio trabajo.	X						

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>9. Se ha definido un procedimiento documentado que incluya: Las responsabilidades y los requisitos para la planificación y la realización de auditorías.</p> <p>El informe de los resultados.</p> <p>El mantenimiento de los registros.</p>				X			
<p>10. La dirección responsable del área que está siendo auditada se asegura de que se toman las correcciones y las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.</p>	X						
<p>11. Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.</p>	X						

8.2.3 Medición y seguimiento de los procesos

	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
<p>1. La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando es aplicable, la medición y de los procesos del SGC.</p>				X			
<p>2. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.</p>				X			
<p>3. Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo</p>		X					

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.							
---	--	--	--	--	--	--	--

8.2.4 Seguimiento y medición del producto							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización mide y hace un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.		X					
2. La medición se efectúa en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.		X					
3. Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.				X			
4. Los registros indican la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente.				X			
5. Se garantiza que la liberación del producto y la prestación del servicio al cliente se llevan a cabo hasta que se han completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas.				X			
6. Se ha obtenido la aprobación para la liberación por una autoridad pertinente y, cuando corresponde, por el cliente, cuando no se han completado satisfactoriamente las disposiciones				X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

planificadas.							
---------------	--	--	--	--	--	--	--

8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización se asegura de que el producto que no es conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.		X					
2. Se establece un procedimiento documentado que defina los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme.	X						
3. En el tratamiento de los productos no conformes: Se toman las acciones para eliminar la no conformidad detectada. Se autoriza su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. Se toman acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto. Se toman acciones apropiadas a los efectos, o efectos potenciales, a las no	X						

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>conformidades cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.</p> <p>Cuando se corrige un producto no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.</p>							
<p>4. Se mantiene los registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.</p>	X						

8.4 ANALISIS DE DATOS

	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
<p>1. La organización determina, recopilar y analizar los datos apropiados para establecer la idoneidad y la eficacia del SGC.</p>	X						No se encuentra establecido un SGC
<p>2. La organización utiliza los datos adecuados para identificar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC.</p>	X						
<p>3. Se incluyen los datos generados en el resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.</p>	X						

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>4. El análisis de los datos proporciona información sobre: La satisfacción del cliente.</p> <p>La conformidad con los requisitos del producto.</p> <p>Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.</p> <p>Los proveedores.</p>		X						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

8.5 MEJORA

8.5.1 Mejora continua

	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización mejorar continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de la política de la calidad.		X					
2. La organización mejorar continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de los objetivos de la calidad.		X					
3. La organización mejorar continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de los resultados de las auditorías.	X						
4. La organización mejorar continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso del análisis de los datos.	X						

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

5. La organización mejorar continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de las acciones correctivas y preventivas.	X						
6. La organización mejorar continuamente la eficacia del SGC, mediante la revisión por la dirección.		X					

8.5.2 Acción correctiva							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.		X					
2. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	X						

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>3. Existe un procedimiento documentado para definir los requisitos para: Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).</p> <p>Determinar las causas de las no conformidades.</p> <p>Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelven a ocurrir.</p> <p>Determinar e implementar las acciones necesarias.</p> <p>Registrar los resultados de las acciones tomadas.</p> <p>Revisar las acciones correctivas tomadas.</p>			X				
---	--	--	---	--	--	--	--

8.5.3 Acción preventiva							
	0%	25%	50%	75%	100%	N.A	OBSERVACIONES
1. La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.			X				
2. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.	X						

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BASADO EN ISO 9001:2008

<p>3. Existe un procedimiento documentado para definir los requisitos para: Identificar las no conformidades potenciales y sus causas.</p> <p>Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.</p> <p>Determinar e implementar las acciones necesarias.</p> <p>Registrar los resultados de las acciones tomadas.</p> <p>Revisar las acciones preventivas tomadas.</p>			X				
---	--	--	---	--	--	--	--

ANEXO