

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE ACUERDO A
LA NORMA NTC-ISO-9001:2015, EN LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA LA
EMPRESA UNIÓN TEMPORAL *MI RUTA* DE LA CIUDAD DE TUNJA

JHON GERARDO CUCANCHÓN CARO
WILLIAM EDUARDO ORTEGA ROJAS
JUAN DAVID VELÁSQUEZ PAREDES

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EN SISTEMAS
DE LA CALIDAD

TUNJA

2021

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE ACUERDO A
LA NORMA NTC-ISO-9001:2015, EN LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA LA
EMPRESA UNIÓN TEMPORAL *MI RUTA* DE LA CIUDAD DE TUNJA

JHON GERARDO CUCANCHÓN CARO
WILLIAM EDUARDO ORTEGA ROJAS
JUAN DAVID VELÁSQUEZ PAREDES

Trabajo Para Optar Al Título De Administrador y Gerente De Sistemas De La
Calidad

Asesor Metodológico: Ing. Carlos Andrés Aguirre

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EN SISTEMAS DE LA
CALIDAD

TUNJA

2021

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tunja, diciembre 14 de 2021

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres y hermana, quienes han sido mi apoyo incondicional sin importar las circunstancias que se presenten, siempre dándome los mejores consejos y guiándome en la vida para ser un gran profesional y una buena persona.

Jhon Gerardo Cucanchón Caro

El presente trabajo está dedicado a mi madre que con su gallardía, tesón y persistencia me demostró que los sueños se pueden hacer realidad, a ella que fue mi inspiración para nunca rendirme y mi apoyo constante.

William Eduardo Ortega Rojas

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Juan David Velásquez Paredes

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por ser nuestro guía, por acompañarnos durante toda la vida, dándonos paciencia y sabiduría, para poder cumplir con éxito nuestras metas.

Gracias a nuestros padres, los cuales son los pilares básicos de nuestra formación, que a pesar de las adversidades nos apoyan incondicionalmente.

Damos gracias a todos los docentes que nos guiaron a lo largo de la especialización, con su experiencia, conocimiento y motivación de crecer personalmente y profesionalmente.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABLAS	12
LISTA DE GRÁFICAS	13
1. INTRODUCCIÓN	14
2. PROBLEMA.....	15
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.2 TÍTULO DEL PROBLEMA	15
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2.5 ELEMENTOS DEL PROBLEMA	16
2.5.1 Calidad	16
2.5.2 Planificación	16
2.5.3 Gestión.....	17
2.5.4 Atención al cliente.....	17
2.5.5 Optimización de procesos.....	17
2.5.6 Mejora continua.....	17
2.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.6.1 Sub-preguntas	18

2.7	OBJETIVOS	18
2.7.1	Objetivo general	18
2.7.2	Objetivos específicos	19
2.8	JUSTIFICACIÓN	19
3.	MARCOS	21
3.1	MARCO TEÓRICO	21
3.1.1	Control de calidad	21
3.1.2	Productos, procesos y servicios	22
3.1.3	Optimización de procesos.....	24
3.1.4	Control total de la calidad	25
3.1.5	Medios de comunicación.....	25
3.2	MARCO CONCEPTUAL	28
3.2.1	Norma NTC ISO 9001:2015	28
3.2.2	Sistema de gestión de la calidad	28
3.2.3	Ciclo P.H.V.A.....	30
3.2.4	Mejora continua.....	31
3.2.5	Planeación estratégica	32
3.2.6	Toma de decisiones	32
3.3	MARCO LEGAL	33

3.4	MARCO REFERENCIAL.....	35
4.	ALCANCE.....	39
5.	CRONOGRAMA	40
6.	METODOLOGÍA	41
6.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
6.1.1	Etapa 1: Diagnóstico empresa MI RUTA	42
6.1.1.1	Contexto organizacional	44
6.1.1.2	Inspección del entorno organizacional.....	47
6.1.1.3	Entrevista a profundidad.....	49
6.1.1.4	Análisis y evaluación del cumplimiento de la empresa MI RUTA en base a la norma NTC-ISO 9001:2015.	54
6.1.2	Etapa 2: Elaboración de la planificación estratégica del SGC para la empresa MI RUTA.....	60
6.1.2.1	Reseña histórica	60
6.1.2.2	Misión.....	61
6.1.2.3	Visión	61
6.1.2.4	Objetivos estratégicos.....	62
6.1.2.5	Valores corporativos	63
6.1.2.6	Estructura organizacional	64

6.1.2.7 Descripción de cargos.....	64
6.1.2.8 Alcance de calidad del SGC de la empresa MI RUTA.	66
6.1.2.9 Política de calidad del SGC de la empresa MI RUTA.	67
6.1.2.10 Objetivos del SGC de la empresa MI RUTA.....	67
6.1.3 Etapa 3: planificación enfocada a los procesos del sistema de gestión de la calidad.	68
6.1.3.1 Determinación de partes interesadas, necesidades y expectativas.....	69
6.1.3.2 Procesos para el SGC MI RUTA.....	72
6.1.3.3 Salida de servicios no conformes empresa MI RUTA.....	79
6.1.3.4 Caracterización y análisis de oportunidades y riesgos.....	79
6.1.3.5 Recomendaciones: auditoria y mejora continua.	81
7. CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXO A. CRONOGRAMA.....	89
ANEXO B. HOJA DE RUTA METODOLÓGICA	91
ANEXO C. ANALISIS PESTEL	92
ANEXO D. MATRIZ DOFA.....	93
ANEXO E. BALANCE SCORECARD	101

ANEXO F. ANALISIS DE BRECHA	110
ANEXO G. CARACTERIZACION DE PROCESOS	115
ANEXO H. MATRIZ DE CARACTERIZACION DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS	118

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura. 1. Costes de Información</i>	27
<i>Figura. 2.Ciclo P.H.V.A</i>	31
<i>Figura. 3.Logotipo de la empresa de Transportes Unión Temporal 'MI RUTA'</i>	43
<i>Figura. 4. Análisis PESTEL MI RUTA</i>	46
<i>Figura. 5. Estructura organizacional empresa MI RUTA</i>	64
<i>Figura. 6. Ciclo PHVA aplicable a todos los procesos y al SGC</i>	69
<i>Figura. 7. Mapa de Procesos MI RUTA</i>	74
<i>Figura. 8. Despliegue de niveles para el proceso de operación y control de transporte mi ruta</i>	75
<i>Figura. 9. Diagrama de flujo Logística de puesto de despacho de autobuses</i>	76
<i>Figura. 10. Diagrama de flujo Seguimiento por GPS</i>	77
<i>Figura. 11. Diagrama de flujo Cumplimiento del servicio</i>	78

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Normativa Legal para MI RUTA</i>	33
<i>Tabla 2. Esquema de cumplimiento MI RUTA según NTC-ISO 9001:2015</i>	44
<i>Tabla 3. Entrevista al gerente de MI RUTA</i>	47
<i>Tabla 4. Descripción de niveles de aplicación</i>	54
<i>Tabla 5. Resumen de evaluación NTC-ISO 9001:2015</i>	56
<i>Tabla 6. Descripción de cargos empresa MI RUTA</i>	65
<i>Tabla 7. Partes Interesadas</i>	70

LISTA DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1. Sabe que es un SGC</i>	<i>51</i>
<i>Gráfica 2. Conoce acerca de la misión y visión de la empresa</i>	<i>51</i>
<i>Gráfica 3. Capacitaciones para el mejoramiento de los procesos operativos</i>	<i>52</i>
<i>Gráfica 4. Conoce que es un medio de comunicación</i>	<i>52</i>
<i>Gráfica 5. Existen canales de comunicación entre los usuarios y la empresa</i>	<i>53</i>
<i>Gráfica 6. Medios de comunicación eficientes entre usuarios y la empresa</i>	<i>53</i>
<i>Gráfica 7. Evaluación de requisitos NTC-ISO 9001:2015 empresa MI RUTA.</i>	<i>59</i>
<i>Gráfica 9. Clasificación de partes interesadas</i>	<i>71</i>

1. INTRODUCCIÓN

UNIÓN TEMPORAL '**MI RUTA**' es una organización que nace en septiembre del año 2015, por la unificación de las cuatro empresas prestadoras de servicio de transporte, las cuales se integran de una manera operativa y técnica. La unión está dada por las empresas de servicio de transporte Autoboy S.A, Compañía de transportes Hunza, Transportes los Muisca y la Cooperativa Colonial Cootranscol, cuyo propósito es brindar un servicio de transporte terrestre urbano en la ciudad de Tunja, brindando un servicio para la ciudadanía, que satisfaga sus necesidades y partes interesadas de acuerdo a los requisitos de los sistemas de calidad plasmadas en la norma internacional NTC-ISO 9001:2015.

2. PROBLEMA

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La organización unión temporal **MI RUTA** del sector de transporte público urbano de la ciudad de Tunja, no cuenta con una planificación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma NTC-ISO-9001:2015 en sus procesos operativos.

2.2 TITULO DEL PROBLEMA

Planificación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma NTC-ISO-9001:2015, en los procesos operativos para la empresa unión temporal **MI RUTA** de la ciudad de Tunja.

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Proponer la planificación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma NTC-ISO-9001:2015, en los procesos operativos para la empresa unión temporal **MI RUTA** de la ciudad de Tunja.

2.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La organización unión temporal **MI RUTA** dedicada al servicio de transporte público terrestre urbano, no ha tenido un gran desarrollo en sus procesos operativos, lo cual lleva a implementar una planificación de un sistema de gestión de calidad acorde a la normativa internacional ISO 9001:2015, con el fin de ser una empresa competitiva, “que tenga habilidades para generar estrategias, pueda ejecutar

esquemas modernos, mantenga a la empresa a nivel competitivo”¹ y que sea líder en el transporte público colectivo de la ciudad de Tunja.

Actualmente la compañía no cuenta con la planificación estratégica en los procesos operativos para el desarrollo del sistema de gestión de calidad, por lo cual no se pueden implementar políticas de calidad, que cumplan las necesidades y requerimientos de los clientes de acuerdo al uso de productos y servicios, del mismo modo, no se puede encaminar los objetivos de crecimiento y establecer estrategias de mejora continua de la empresa de transporte público terrestre **MI RUTA** de la ciudad de Tunja.

2.5 ELEMENTOS DEL PROBLEMA

2.5.1 Calidad

La calidad en las empresas es una característica que define una buena prestación de sus servicios y desempeño de sus actividades internas. En la actualidad los sistemas de gestión de calidad se enfocan en la mejora constante de sus procesos y la satisfacción del cliente.

2.5.2 Planificación

La planeación en las empresas es el proceso mediante el cual, los encargados de la toma de decisiones, obtienen, procesan y analizan información con el fin de determinar la situación actual y así tomar acción acerca del direccionamiento de la empresa.

¹ MARTÍNEZ, Adriana. Estrategias para la competitividad: empresas, sectores y regiones, México D.F, 2011, p. 27.

2.5.3 Gestión

Es un concepto más avanzado que el de administración y se define como la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad.

2.5.4 Atención al cliente

Es la dedicación por parte de la empresa para satisfacer las necesidades y requerimientos que el cliente necesite en determinado servicio o productos, brindándole comodidad y satisfacción que es la mejor publicidad que una empresa puede hacer.

2.5.5 Optimización de procesos

Es un proceso que se le hace a una empresa mediante un análisis detallado hacia todas las actividades que se van a desarrollar donde se busca encontrar los posibles problemas que afectan el desempeño de la empresa para mejorarlos.

2.5.6 Mejora continua

Es un desarrollo que busca optimizar los productos y servicios de una empresa la cual se encarga de estabilizar y detectar los errores o áreas de mejora que faltan por analizar.

2.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo planificar el sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma NTC-ISO-9001:2015, en los procesos operativos para la empresa unión temporal **MI RUTA** de la ciudad de Tunja?

2.6.1 Sub-preguntas

- ¿Cómo diagnosticar la situación actual de la empresa **MI RUTA** en los procesos operativos basados en la normativa NTC-ISO-9001:2015?
- ¿De qué manera implementar estrategias para el mejoramiento en los procesos operativos de la empresa **MI RUTA** basados en la normativa NTC-ISO-9001:2015?

2.7 OBJETIVOS

2.7.1 Objetivo general

Planificar el sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma NTC-ISO-9001:2015, en los procesos operativos para la empresa unión temporal **MI RUTA** de la ciudad de Tunja.

2.7.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa **MI RUTA** en los procesos operativos basados en la normativa NTC-ISO-9001:2015.
- Plantear de manera adecuada la implementación de estrategias para el mejoramiento en los procesos operativos de la empresa **MI RUTA** basados en la normativa NTC-ISO-9001:2015.

2.8 JUSTIFICACIÓN

La función principal de la organización unión temporal **MI RUTA** es la prestación de servicio de transporte público terrestre urbano a los usuarios potenciales y reales, las cuales exigen un constante mejoramiento de sus procesos operativos, por lo cual, se requiere la planificación un sistema de gestión de calidad acorde a normativa internacional ISO 9001:2015, con el fin de ser una empresa competitiva y líder en la ciudad de Tunja.

Por lo anterior, se espera fortalecer y planificar estrategias de mejoramiento en los procesos operativos para el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, donde se aplicarán los objetivos establecidos y así generar métodos hacia la mejora continua de la empresa **MI RUTA**.

Con la planificación del sistema de gestión de la calidad para la empresa **MI RUTA** se podrán aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la especialización en calidad de la Universidad Santo Tomás de Tunja, y su programa de proyección social beneficiando a la institución y los estudiantes; ya que este desarrollo será en un ambiente practico y cotidiano del profesional en sistemas de gestión de calidad.

Mediante la planificación del sistema de gestión de calidad se espera un impacto positivo en la compañía, los accionistas y trabajadores, por medio de la optimización de los procesos operativos, como en la perspectiva de los usuarios, generando un servicio de calidad que esté acorde a las necesidades de los clientes. Según el artículo realizado por Hugo Castro y Fernando Rodríguez, se concluye que las empresas que se esfuerzan por implementar un sistema de gestión de calidad tienen un impacto positivo en cuanto mejoramiento de procesos, planificación y satisfacción del cliente².

² CASTRO, Hugo; RODRÍGUEZ, Fernando. Entre Ciencia e Ingeniería, Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales, Un caso colombiano. Bogotá, Colombia, p.18-25.

3. MARCOS

3.1 MARCO TEÓRICO

Para la empresa unión temporal **MI RUTA** se identifican diversas teorías correspondientes a la calidad, estrategias de mejoramiento de los procesos, medios de comunicación; esto con el fin de demostrar mediante conocimientos sólidos, la planeación del Sistema de Gestión de Calidad. A continuación, se presentan varias teorías con referencia a la visión de la organizacional de la empresa:

3.1.1 Control de calidad

La función actual del control de calidad se orienta totalmente a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores en base a una adecuación al uso de los productos o servicios.

Para el Dr. Kaoru Ishikawa “un auténtico control de calidad consiste en desarrollar, diseñar, producir y servir un producto o servicio de calidad, el cual debe ser lo más económico posible, útil y siempre satisfactorio para el cliente o usuario final”³. Esta teoría coincide con la licenciada María Abalo en el enfoque a la satisfacción del cliente⁴. Por lo tanto, se observa la importancia que tiene el control de calidad de un producto o servicio ya que la satisfacción de los usuarios es primordial en la empresa **MI RUTA**.

Miranda Pedraza, concluye que la falta del control de calidad puede constituirse en un detonante para el fracaso de las empresas⁵ a diferencia de Isabel López, el

³ MASEDA, Ángel. Gestión de la calidad. Barcelona, España, 2009, p. 12.

⁴ ABALO, María, Control de calidad en los procesos técnicos del CIB. Biblioteca Nacional Mariano Moreno, Buenos Aires Argentina, 2015, p. 2.

⁵ PEDRAZA Miranda. Aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para el control de los costos de calidad en Ensombrerados y Derivados SA de CV, México, 2019, p. 87.

control de la calidad puede ocasionar un aumento de la productividad y de los beneficios para la empresa⁶. Esto evidencia la necesidad de las empresas de actualizarse a un sistema de gestión de la calidad para aumentar su productividad y evitar el fracaso.

Una definición de control calidad es la de Bertrand Hansen, donde la define como: el conjunto de técnicas y procedimientos de que se sirve la dirección para orientar, supervisar y controlar todas las etapas mencionadas hasta la obtención de un producto de la calidad deseada⁷. Lo que evidencia la necesidad de un compromiso de la dirección con cada uno de los procesos de la compañía para poder lograr los objetivos deseados.

3.1.2 Productos, procesos y servicios

Para Ángel Maseda el cliente o usuario compra productos (autos, ropa, libros) o servicios (teléfonos, electricidad, educación). Tanto en unos como en los otros existe un proceso (fabricación, distribución, enseñanza) que es, en realidad, el que define las características de calidad del producto o servicio. Aunque existe la tendencia a hablar de calidad en productos, se puede establecer una íntima relación entre estos y los servicios. Las personas adquieren productos de muy diversa índole con los cuales se aseguran el conjunto de servicios que pueden proveer estos productos de acuerdo a su uso. Así, cuando compran un automóvil en realidad no sólo lo adquieren como producto, sino que también adquieren el servicio de transporte que les puede brindar. Podría decirse lo mismo de la comida, la ropa o cualquier otro producto.

⁶ LÓPEZ, Isabel; LÓPEZ, Patricia. Uso secuencial de herramientas de control de calidad en procesos productivos: una aplicación en el sector agroalimentario. Valencia, España, p. 74.

⁷ HANSEN, Bertrand; GHARE, Prabhakar. Control de calidad: teoría y aplicaciones. Polonia, 1989.

En algunos casos, el cliente ni siquiera compra el producto para beneficiarse de los servicios que puede prestarle. Compra sólo los servicios, quedando el producto como propiedad de otros, por ejemplo, tomar un autobús, alquiler de un automóvil, vivienda, oficinas, etc⁸. Para el caso de la empresa **MI RUTA** se presta un servicio a los usuarios, de manera que el producto es de carácter privado.

Según Santos Díaz las exigencias que el nuevo entorno impone a las empresas parecen muy claras: para ser competitivos es necesario desarrollar prestaciones, es decir, productos y servicios:

- En espacios de tiempo cada vez más cortos.
- Con unos costes cada vez más bajos.
- De una calidad cada vez mayor⁹.

Es necesario que a medida que pasa el tiempo **MI RUTA** vaya creciendo y cambiando sus modelos de trabajo, para mejorar en sus prestaciones de servicio.

Jabaloyes, Carot y Carrión contemplan que un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida. El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto¹⁰. Es de gran importancia que en la realización de uno o varios procesos de la empresa **MI RUTA** las áreas o departamentos que influyen,

⁸ MASEDA, Ángel. Gestión de la calidad. Barcelona, España, 2009, p. 12.

⁹ DIAZ, De Santos. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL. Madrid, España, 2007, p. 37.

¹⁰ JABALOYES, José; CAROT, José; CARRIÓN, Andrés. Introducción a la gestión de la calidad, Valencia, España, 2020, p. 28

tengan la responsabilidad y compromiso en conjunto para el desarrollo de los mismos.

Una definición de servicios es la de Miranda González dice que “son prestaciones y experiencias y, por tanto, no son palpables como los bienes, es decir, no se pueden probar/experimentar antes de su adquisición”¹¹. Tiene bastante similitud con los servicios que presta la empresa **MI RUTA** teniendo como principal el transporte de pasajeros allí no se puede experimentar o probar este tipo de servicio.

3.1.3 Optimización de procesos

Un factor determinante para optimización de los procesos es la construcción de un ambiente laboral sustentado en valores como la confianza, la sutileza, la flexibilidad, son características de empresas competitivas cuya gestión se sustenta en su cultura de trabajo. Esto se ha demostrado a través de las experiencias redactadas en algunos textos especializados sobre la participación del personal en el mejoramiento de los procesos, en casos descritos por Ouchi y Mary Walton relacionados con la cultura empresarial japonesa¹².

Un concepto del cual varios autores enfatizan es el de capacitación Crosby plantea la importancia de capacitar individuos para que realicen sus actividades bien desde la primera vez¹³. Esto lo ha comprobado Masaaki con su metodología de mejoramiento continuo¹⁴; lo que evidencia que la capacitación del personal es una estrategia de mejoramiento de procesos.

¹¹ GONZÁLEZ, Miranda. Introducción a la gestión de la calidad. Las Rozas, Madrid, España, 2007, p. 240

¹² OUCHI, William. La teoría “Z”. Japón, 1982, p.58

¹³ CROSBY, Phil. Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas, USA, 1999.

¹⁴ MASAACKI, Imai. Random House Business Division. New York, USA, 1986.

3.1.4 Control total de la calidad

Este concepto se aproxima a lo que es la problemática de la calidad y su manejo, al indagar las necesidades que abordan el problema como un todo, considerando, no solamente todos los parámetros y variables que intervienen en la producción de los productos y servicios sino también, considerando que la problemática de la calidad se debe tratar como un sistema encadenado e interrelacionado entre todas las etapas de lo que hoy se denomina la cadena de suministro y más ampliamente la cadena del valor agregado¹⁵.

Según Armand Feigenbaum, englobó el concepto control total de la calidad en un enfoque total de sistemas, haciendo notar que la calidad no se puede concretar si el proceso de manufactura se trata de controlar aisladamente¹⁶.

Siguiendo a Humberto Cantú, la administración por calidad total TQM- se puede definir como un sistema administrativo basado en el enfoque total de sistemas, que permita a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión¹⁷.

3.1.5 Medios de comunicación

Determina el grado en que el personal logra trabajar coordinadamente y alcanzar los objetivos. El éxito de toda empresa pasa actualmente por su comunicación efectiva con todos aquellos que, de una forma u otra, están relacionados con ella

¹⁵ GONZALEZ, Oscar. SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD: Teoría y Práctica Bajo la Norma ISO. Bogotá, Colombia, 2016, p. 4

¹⁶ GONZALEZ, Oscar. SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD: Teoría y Práctica Bajo la Norma ISO. Bogotá, Colombia, 2016, p. 5

¹⁷ GONZALEZ, Oscar. SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD: Teoría y Práctica Bajo la Norma ISO. Bogotá, Colombia, 2016, p. 5

(clientes, empleados, sociedad en general). Antes de tratar el tema de la comunicación interna, conviene tener claro qué es lo que se entiende por comunicación y analizar el proceso de comunicación interpersonal¹⁸.

Para Josep Cobarsi “En este sentido conviene remarcar que a menudo se ejerce de productor de información para destinatarios insospechados y sin ser muy conscientes de ello. Así, por ejemplo, individuos y empresas dejan un rastro en internet que a menudo no controlan y que en muchos casos incluye información obsoleta o incluso potencialmente perjudicial para sus intereses”¹⁹. Y según Miguel Navarro y Marcos Otero la noción de Sistema de Información proviene del concepto más general de Sistema, que puede definirse como el conjunto formado por:

- Una estructura que rige.
- Una actividad que transforma²⁰.

De manera que los sistemas de información empresarial constituyen un conjunto de recursos de la empresa que brindan soporte al proceso básico de captura, transformación y comunicación de información.

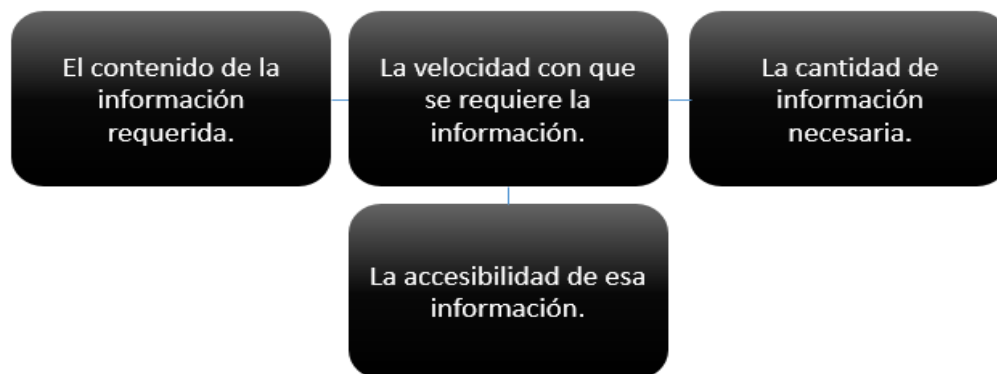
De acuerdo con Menguzzato y Renau, los costes de la información pueden ser estimados en función como se ilustra en la *Figura 1*:

¹⁸ MARTÍNEZ, María. La comunicación en la empresa. Madrid, España, 2012, p. 5

¹⁹ COBARSÍ, Josep. Sistemas de información en la empresa. [En línea] Barcelona, España, 2011 [Citado 26/05/2021] Disponible en internet: <https://elibro.net/es/ereader/usta/33493?page=18>

²⁰ NAVARRO, Miguel; OTERO, Marcos. Sistemas de información en la Empresa. Alcalá de Henares, España, 2014, p.15

Figura. 1. Costes de Información



Fuente: Autores del proyecto, recopilado información de: *La Dirección Estratégica de la empresa*²¹

La información es un recurso vital para cualquier organización y el uso correcto de la información puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa. El éxito de una organización ya no depende solo de la forma en que todos gestionan sus recursos materiales, sino, lo que es más importante, de hacer un uso completo de los activos intangibles, el conocimiento de los clientes y del mercado. Para Alfons Cornella deben esforzarse en aprender a manejar la información de manera más eficiente y efectiva, reduciendo su sobrecarga de información (por ejemplo, tirando a la papelera sin compasión aquella información que no sea de utilidad inmediata), al analizar la información de manera crítica (discriminando la información útil y la vital de la información pérdida de tiempo), y al presentar (comunicar) la información de manera clara y eficiente. Un tipo de habilidades que quizás no pueda enseñarse pero que hay que desarrollar²². Se evidencia la importancia de la información para las organizaciones radica en que es un recurso indispensable, y la utilizan de manera estratégica en sus operaciones diarias con el fin de buscar un mayor nivel de competencia y crecimiento.

²¹ MENGUZZATO, Martina; RENAU Juan. *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management*. [En línea] Barcelona, España, 1991 [Citado 26/05/2021] Disponible en internet: <https://elibro.net/es/ereader/usta/51689?page=8>

²² CORNELIA, Alfons. *Información digital para la empresa: una introducción a los servicios de información electrónica*. Barcelona, España, 2009, p. 28.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

3.2.1 Norma NTC ISO 9001:2015

La ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). Esta Norma Internacional propone un sistema de gestión de calidad bien definido, basado en un marco de referencia que integra conceptos, principios, procesos y recursos fundamentales establecidos relativos a la calidad para ayudar a las organizaciones a hacer realidad sus objetivos. Es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, complejidad o modelo de negocio. Su objetivo es incrementar la consciencia de la organización sobre sus tareas y su compromiso para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y sus partes interesadas y lograr la satisfacción con sus productos y servicios²³.

Además, esta norma internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Estos conceptos contienen una base racional de por qué cada principio es importante para la organización.

3.2.2 Sistema de gestión de la calidad

Se puede entender por gestión de la calidad el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en una empresa u organización. Esta tarea consta principalmente de los siguientes aspectos²⁴:

- Definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza del negocio.

²³ INSTITUTO COLOMBIA DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas fundamentales sobre gestión de la calidad. NTC-ISO 9001:2015. Quinta edición. Bogotá D.C. El instituto, 2015.

²⁴ MASEDA, Ángel. Gestión de la calidad. Barcelona, España, 2009, p. 23

- Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa.
- Realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, estableciendo las estrategias y los recursos necesarios.
- Definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para que se lleve a cabo la planificación.
- Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
- Motivar a la gente para el logro de los objetivos.
- Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias.

Estos conjuntos de acciones indicadas son imprescindibles si se quieren lograr los objetivos de la calidad. Es importante destacar que es necesaria la participación de todo el personal del departamento, e incluso de técnicos o especialistas de otros departamentos, en el establecimiento de los objetivos de calidad.

Principios de la Gestión de la Calidad:

- Enfoque a Clientes
- Liderazgo
- Compromiso de las Personas
- Enfoque a Procesos
- Mejora
- Toma de Decisiones Basada en la Evidencia
- Gestión de las Relaciones

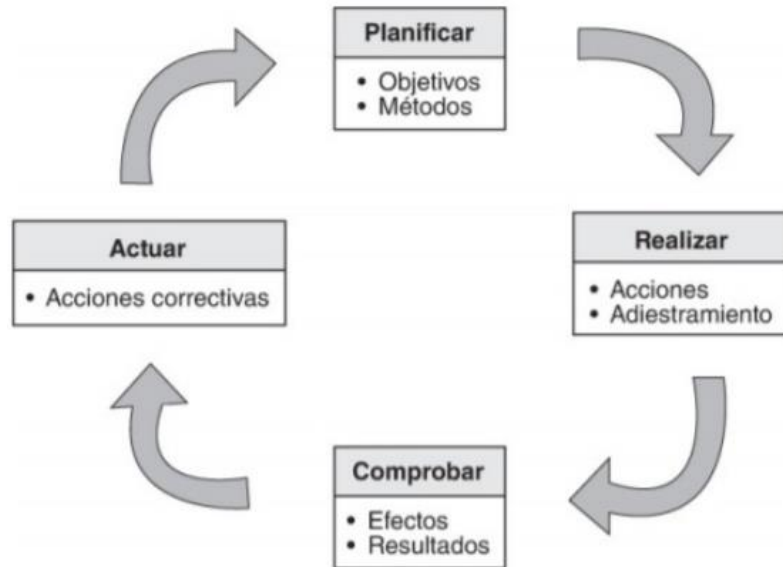
3.2.3 Ciclo P.H.V.A

El ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) de mejora continua o PDCA por sus siglas en inglés de Plan, Do, Check, Act. Es una guía propuesta por Deming para la mejora continua de una forma organizada, sistemática y cíclica que consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Planificar (Plan): en esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer los objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio y aportar soluciones y medidas correctivas.
2. Realizar (Do): consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planeadas en la fase anterior. Corresponde a esta fase la formación y educación de las personas y empleados para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de llevar a cabo. Es importante comenzar el trabajo de manera experimental, para, una vez que se haya comprobado su eficacia en la fase siguiente, formalizar la acción de mejora en la última etapa.
3. Comprobar (Check): es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas. Se ha de comprobar si los objetivos marcados se han logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos.
4. Actuar (Act): una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el

resultado apetecido, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, cómo se ha llevado a cabo, etc. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora de forma generalizada introduciéndolo en los procesos o actividades²⁵.

Figura. 2.Ciclo P.H.V.A



Fuente: CUATRECASAS, Luis. *Gestión integral de la calidad*, Barcelona, España, 2000.p 49-50

3.2.4 Mejora continua

La mejora continua es uno de los factores más importantes dentro del Sistema de Gestión de Calidad en una empresa u organización. Para el desarrollo de este trabajo dicha mejora será una herramienta de gran aporte, por lo tanto, debe ser un objetivo el cual necesita un seguimiento periódico de los resultados que van en busca de la innovación, de manera que los procesos se tendrán que ajustar o modificar.

²⁵ CUATRECASAS, Luis. *Gestión integral de la calidad*, Barcelona, España, 2000, p. 49-50

Es necesario que la dirección de la empresa busque de manera continua la mejora de eficiencia y eficacia de todos los procesos, servicios y productos, esto para la satisfacción y beneficio mutuo de las partes interesadas.

3.2.5 Planeación estratégica

Cuando la planeación estratégica está bien estructurada, es posible que desempeñe un papel importante en el crecimiento y éxito de la organización, ya que, va a indicar al personal la mejor manera de responder a los desafíos y oportunidades que se presenten en el proceso.

Por otra parte, la planeación estratégica, centrará la integración de varios sectores ya sea en el desarrollo, la investigación, marketing, contabilidad entre otros, para lograr los objetivos que propone la organización.

Es importante saber que con la planeación estratégica se va a proporcionar un sentido de dirección con los objetivos propuestos, ya que es una herramienta útil para revisar las decisiones, evaluar el proceso que se necesite al avanzar según las estrategias propuestas, el enfoque lógico para el crecimiento, la innovación y la creatividad de la empresa.

3.2.6 Toma de decisiones

Uno de los principios del sistema de gestión de calidad bajo normativa NTC ISO 9001:2015 es la toma de decisiones basados en la evidencia, la toma de decisiones efectiva se basa en la información y el análisis de datos. Las métricas y los procesos deben estar en forma, al igual que los parámetros deben medir los objetivos correctos. con esto la dirección de la empresa podrá tomar las medidas más acertadas para la mejora de la misma.

3.3 MARCO LEGAL

En esta sección del documento se presenta la normativa a la que estará regida la organización en la tabla 1, determinando la competencia y aplicabilidad de los servicios que ofrece.

Tabla 1. Normativa Legal para MI RUTA

NORMA	QUIEN LA EXPIDE	DESCRIPCIÓN
LEY 105 DE 1993	Congreso de la Republica de Colombia	"Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones" ²⁶ .
LEY 276 DE 1996	Congreso de la Republica de Colombia	"Por la cual se modifican los artículos quinto y sexto de la Ley 105 de 1993" ²⁷ .
LEY 100 DE 1993	Congreso de la Republica de Colombia	"Por medio de la cual se establece la protección de los derechos a la salud y al medio ambiente sano estableciendo medidas tendientes a la reducción de emisiones contaminantes de fuentes móviles y se dictan otras disposiciones" ²⁸ .
LEY 688 DE 2001	Congreso de la Republica de Colombia	"Por medio de la cual se crea el Fondo Nacional para la Reposición del Parque Automotor del Servicio Público de Transporte Terrestre y se dictan otras disposiciones".
LEY 688 DE 2001	Congreso de la Republica de Colombia	Por medio de la cual se crea el Fondo Nacional para la Reposición del Parque Automotor del Servicio Público de Transporte Terrestre y se dictan otras disposiciones.
LEY 769 DE 2002	Congreso de la Republica de Colombia	"Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones" ²⁹ .

²⁶ LEY 105 DE 1993. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>

²⁷ LEY 276 DE 1996 [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>

²⁸ LEY 100 DE 1993. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>

²⁹ LEY 769 DE 2002. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>

Tabla 1. (Continuación)

LEY 1972 de 2019	Congreso de la Republica de Colombia	"Por medio de la cual se establece la protección de los derechos a la salud y al medio ambiente sano estableciendo medidas tendientes a la reducción de emisiones contaminantes de fuentes móviles y se dictan otras disposiciones" ³⁰ .
DECRETO 0555 DE 1991	Presidencia de Colombia	"Por el cual se dictan disposiciones en materia de transporte público colectivo municipal de pasajeros y mixto".
DECRETO 2263 DE 1995	Presidencia de Colombia	Por el cual se establece el incremento en las tarifas según la inflación anual.
DECRETO 170 DE 2001	Presidencia de Colombia	"Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor colectivo metropolitano, distrital y municipal de pasajeros" ³¹ .
DECRETO 1485 DE 2002	Presidencia de Colombia	"Por el cual se reglamenta el fondo nacional para la reposición y renovación del parque automotor del servicio público de transporte terrestre de pasajeros".
DECRETO 3366 DE 2003	Presidencia de Colombia	"Por el cual se establece el régimen de sanciones por infracciones a las normas de Transporte Público Terrestre Automotor y se determinan unos procedimientos".
DECRETO 4190 DE 2007	Presidencia de Colombia	"Por el cual se establece el procedimiento para otorgar el permiso de prestación del servicio público de transporte terrestre automotor mixto".
DECRETO 1072 DE 2016	Presidencia de Colombia	La implementación del SG-SST es de obligatorio cumplimiento. Las empresas, sin importar su naturaleza o tamaño, deben implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
DECRETO 482 DE 2020	Presidencia de Colombia	"Por el cual se dictan medidas sobre la prestación del servicio público de transporte y su infraestructura, dentro del Estado de Emergencia, Económica, Social y Ecológica" ³² .

³⁰ LEY 1972 de 2019. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>

³¹ DECRETO 170 de 2001. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>

³² DECRETO 482 de 2020. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>

Tabla 1. (Continuación)

DECRETO MUNICIPAL 1539 DE 2019	<i>Alcaldía Municipal de Tunja</i>	Ajuste de rutas con origen y destino al nuevo terminal de transporte y medición del impacto y efectividad de la medida de pico y placa en la ciudad de Tunja.
DECRETO MUNICIPAL 0291 DE 2015	<i>Alcaldía Municipal de Tunja</i>	Convenio de colaboración empresarial bajo la figura de unión temporal.

Fuente: Autores de Investigación

3.4 MARCO REFERENCIAL

Mediante los Sistemas de Gestión de Calidad las empresas u organizaciones han podido desarrollar métodos y estrategias que permitan el crecimiento y la sostenibilidad, logrando mejoras al momento de competir con otras empresas; de manera que se buscan alternativas de crecimiento en el mercado, para ofrecer productos y servicios de calidad. Por lo cual, es necesaria la planificación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma internacional ISO-NTC 9001:2015.

En Colombia, la industria de transporte público terrestre de pasajeros ha tenido un crecimiento significativo, ya que existen más de 1.500 empresas dedicadas al servicio de transporte público de pasajeros en el país, logrando tener mayor cobertura para la mejora de los servicios y necesidades de las personas. Con esto se busca que las entidades tengan un modelo de gestión empresarial, de manera que se pueda cumplir con los requisitos que estas organizaciones necesitan para la prestación de sus servicios acorde a las normativas que rigen estos sectores.

Actualmente la ciudad de Tunja cuenta con 12 empresas enfocadas al servicio de transporte público terrestre de pasajeros con el objetivo de brindar un buen servicio a los usuarios, con herramientas y recursos que ayuden al crecimiento y desarrollo dentro de un ámbito competitivo de las empresas, en las que se podrían implementar modelos de calidad para mejorar los procesos en la medida que

satisfaga al cliente y cumpla con los objetivos en la planeación del sistema de Gestión de la Calidad.

De esta manera se puede observar como la empresa SITP (Sistema Integrado de Transporte Público) comprende las acciones para la articulación, vinculación, operación integrada de los diferentes modos de transporte público, las instituciones o entidades creadas para la planeación, la organización, el control del tráfico y el transporte público; así como para la infraestructura requerida para la accesibilidad, circulación y el recaudo del sistema. Este modelo de gestión y programación de la operación del sistema se orienta al uso eficiente de la flota, a la prestación del servicio público de transporte en condiciones de eficiencia, calidad y seguridad³³.

Con esto se busca garantizar la eficiencia en la operación, con el menor costo posible de la tarifa del servicio al usuario, maximizar la eficiencia de la movilización de pasajeros dentro del sistema, asegurando la calidad y seguridad del servicio y la adecuada atención a los pasajeros del SITP, y así promover la aceptación cultural de los medios de transporte masivo entre la ciudadanía, y prestar un servicio de transporte económico y eficiente³⁴.

Como lo concluye CÁRDENAS MERA la solidez de cualquier sistema de gestión de calidad, parte básicamente del grado de compromiso y convicción que mantenga la alta dirección de la empresa. Esto después de planificar un sistema de gestión de calidad para la empresa de transporte “Transportes KLETT” en la ciudad de Santiago de Chile³⁵.

³³ DUITAMA, DERLY, Proyecto Fin de Máster, Máster en Organización Industrial y Gestión Empresarial. Aplicación de la norma UNE EN ISO 9001:2015 al servicio de auditoría del SITP Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá D.C. Universidad de Sevilla, Sevilla, España, 2019, p. 3.

³⁴ DUITAMA, DERLY, Proyecto Fin de Máster, Máster en Organización Industrial y Gestión Empresarial. Aplicación de la norma UNE EN ISO 9001:2015 al servicio de auditoría del SITP Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá D.C. Universidad de Sevilla, Sevilla, España, 2019, p. 7.

³⁵ MERA, Héctor. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE. Tesis Doctoral. UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE. Santiago de Chile, Chile, 2016, p. 30.

De igual forma se resalta la labor de la empresa COTRAUTOL de la ciudad de Ibagué. Allí se realizan diferentes procesos como la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor mediante las siguientes modalidades: especial para movilizar estudiantes (escolares), empleados o transporte empresarial, turistas nacionales y extranjeros y grupos específicos de usuarios (particulares) en el territorio nacional, y urbano de pasajeros en la ciudad de Ibagué, Tolima, Colombia. Esta empresa se destaca por su compromiso en la prestación de servicios que se caracterizan por sus altos estándares de calidad, donde tienen a su disposición lo último en tecnología para brindar el servicio de transporte con excelente calidad, seguridad y bienestar para sus usuarios³⁶.

Las investigaciones realizadas por estudiantes de la Universidad Santiago de Cali, a la entidad TRANSPACOL LTDA, una empresa caleña de transporte terrestre automotor, fundada en Colombia, se pudo evidenciar que uno de los principales factores para que una organización crezca, se basa en el tema de la calidad, ya que en esta empresa sigue siendo un componente muy importante y estratégico de la competitividad, por otra parte se resalta el hecho de que aplicar los sistemas de gestión de calidad que se establecen en la norma ISO:9001 aumenta la eficiencia en las empresas³⁷.

Por otro lado, en un reporte de estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP) ubicada en Colombia, en el cual se realiza un manual de Sistema de Gestión de la Calidad para la organización PROMASIVO S.A, siendo una empresa operadora de sistema integrado del transporte terrestre masivo de pasajeros

³⁶ COTRAUTOL, Cooperativa de Transportadores del Servicio Urbano del Tolima. [En línea] Ibagué, Tolima, COLOMBIA, 2018 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <http://www.cotrautol.com/>

³⁷ GARCIA, Paula; MARTINEZ, Wilson; RESTREPO, Jimmy. Aspectos sobre la implementación de ISO 9001:2015: Caso en empresa de transporte en Colombia. [En línea] Cali, Colombia, 2019 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1307/ASPECTOS%20SOBRE%20LA%20IMPLEMENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Megabús S.A de la ciudad de Pereira. Con este manual se pudo evidenciar que otro factor de calidad es el servicio al cliente.

Además de prestar el servicio a los usuarios, esta organización se asegura que tanto clientes como prestadores del servicio de transporte tengan en cuenta los objetivos de calidad y las políticas de calidad para que sean adecuadas al propósito de la empresa, que sea coherente con el plan estratégico de la organización y que tenga efectividad en la mejora continua³⁸.

³⁸ MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD [En línea] Pereira, Colombia, 2010 [Citado 15/06/2021]
Disponible en internet:
http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2000/658562G633g_anexo.pdf;jsessionid=59E3FD4376BB95AAF1CC44513011087B?sequence=2

4. ALCANCE

Se planifica el alcance del sistema de gestión de calidad en base a la NTC-ISO 9001:2015 para la empresa **MI RUTA** la cual se desempeña en el sector del transporte público terrestre urbano en la ciudad de Tunja y sus alrededores, con un equipo que realiza actividades en el área administrativa y operativa. Se tiene establecido que su presentación final será realizada el 14 de diciembre de 2021.

Realizando una guía para el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión), así mismo, un análisis PESTEL, matriz DOFA, balance scorecard, estructura organizacional, objetivos estratégicos, objetivos de calidad, mapa de procesos, matriz de riesgos y análisis de brecha con el fin de mejorar los procesos operativos de la organización.

5. CRONOGRAMA

Se diseñó un cronograma basado en las metodologías propuestas, que contienen las actividades que se desarrollarán para poder lograr la planificación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma NTC-ISO-9001:2015, en los procesos operativos para la empresa unión temporal **MI RUTA** de la ciudad de Tunja, durante un periodo de tiempo de cinco (5) meses, finalizando el 10 de diciembre del 2021 en el cual se marcaron las actividades realizadas y por realizar (ANEXO A).

6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del proyecto se usó una metodología investigativa, basada en el ciclo PHVA inscrito en el numeral 0.3.2 de la norma NTC-ISO 9001:2015 con la cual se plantea una serie de actividades para cada uno de los objetivos propuestos.

Partiendo de la definición del diseño de la investigación, según Fidias G. Arias dice que es, “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”³⁹. Se ha desarrollado una estrategia la cual consta de un cronograma para el control de las metas deseadas.

6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo se realizará por medio de tres etapas, las cuales permitirán el desarrollo de la planificación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma NTC-ISO-9001:2015, en los procesos operativos para la empresa unión temporal **MI RUTA**, como se evidencia en la descripción del ANEXO B (hoja de ruta metodológica).

En la primera etapa se realizará un diagnostico detallado de la empresa, de manera que se podrá conocer el contexto organizacional, identificando el nivel de cumplimiento de principios y requisitos necesarios en la norma NTC-ISO 9001:2015.

La segunda etapa, se basará en la elaboración de la planificación estratégica del SGC de la empresa, la cual consta de:

- La guía para el direccionamiento estratégico (misión, visión).
- Análisis pestel.

³⁹ FIDIAS. Arias. El Proyecto de Investigación. 6ta. Edición. Editorial Episteme. Caracas, 2000.

- Estructura organizacional.
- Matriz
- Balance scorecard.
- Políticas.
- Alcance.
- Mapa de procesos.
- Descripción de cargos.
- Otros.

Luego se realizará la etapa 3 sobre la planificación enfocada a los procesos del sistema de gestión de la calidad de la empresa.

6.1.1 Etapa 1: Diagnóstico empresa MI RUTA

Para este método de investigación se determinarán las características principales que tiene la unión temporal **MI RUTA** permitiendo la identificación adecuada de: nombre, logo, nit, misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad y estructura organizacional.

- *Nombre:* **UNIÓN TEMPORAL MI RUTA.**
- *Tamaño:* Micro-empresa.
- *Logotipo:* Se presenta a continuación en la figura 3.
- *Sector del mercado:* Transporte terrestre público urbano.

- Sede: Carrera 6 # 39-06 oficina 302 centro comercial Villa Universitaria de la ciudad de Tunja.
- NIT: 900980955-7.

Figura. 3. Logotipo de la empresa de Transportes Unión Temporal 'MI RUTA'



Fuente: Autores del proyecto

- Ubicación Fuente Google Maps⁴⁰
- Descripción de actividad económica: La empresa Unión Temporal “**MI RUTA**” brinda el uso de la operación del servicio de transporte terrestre urbano de pasajeros en la Ciudad de Tunja.

⁴⁰ Ubicación Google Maps: <https://www.google.com.co/maps/place/Cra.+6+%2339-6,+Tunja,+Boyacá/@5.5482249,-73.3550522,3a,75y,346.96h,101.63t/data=!3m6!1e1!3m4!1snqjEec0xotcvyBLJfFzydA!2e0!7i13312!8i6656!4m5!3m4!1s0x8e6a7c3c3171efe3:0x7db3ccbdec86bc85!8m2!3d5.5489789!4d73.3542624?hl=es&authuser=0>

Para la identificación de los requisitos estipulados en la norma NTC-ISO 9001:2015 en la planificación del sistema de gestión de la calidad de la empresa **MI RUTA** se elaboró un esquema de cumplimiento como se presenta a continuación en la *tabla 2*:

Tabla 2. Esquema de cumplimiento MI RUTA según NTC-ISO 9001:2015

<i>Requisito</i>	<i>Existe</i>		<i>Cumple / No cumple NTC-ISO 9001:2015</i>
	<i>Si</i>	<i>No</i>	
<i>Misión</i>	x		<i>Cumple</i>
<i>Visión</i>	x		<i>Cumple</i>
<i>Reseña histórica</i>		x	<i>No cumple</i>
<i>Valores corporativos</i>	x		<i>Cumple</i>
<i>Servicios que ofrece</i>	x		<i>Cumple</i>
<i>Objetivos organizacionales</i>		x	<i>No cumple</i>
<i>Política de calidad</i>		x	<i>No cumple</i>
<i>Alcance de calidad</i>		x	<i>No cumple</i>
<i>Estructura organizacional</i>	x		<i>Cumple</i>
<i>Mapa de procesos</i>	x		<i>Cumple</i>
<i>Descripción de cargos</i>	x		<i>Cumple</i>

Fuente: Autores de Investigación

Para obtener la información anteriormente plasmada en la tabla 2, se programó una reunión con la gerencia de la empresa **MI RUTA**. Se puede observar que la organización cuenta con parte de la documentación solicitada en la norma NTC-ISO 9001:2015, lo cual facilita la implementación de la planificación del sistema de gestión de calidad, sin embargo, se requiere los documentos faltantes.

6.1.1.1 Contexto organizacional

Unión Temporal “**MI RUTA**” ofrece el manejo de la operación del servicio de transporte terrestre urbano de pasajeros en la Ciudad de Tunja, el cual

cuenta con un área administrativa donde se controla las operaciones de las rutas, atención a usuarios, entre otros; además tienen una parte operativa donde se encuentran puntos de despachos que controlan la documentación, cumplimiento de correctivos, revisión de vehículos, cumplimiento de tiempos, reporte de cada ruta, todo esto bajo un sistema satelital y en función de personal especializado y plenamente preparado en dichas áreas.

Para una mayor comprensión de la empresa y su contexto se analizaron diferentes cuestiones tanto internas como externas, que son necesarias para el direccionamiento estratégico; como lo estipula la sección 4.1 de la norma NTC-ISO 9001:2015 el cual habla sobre la comprensión de la organización y su contexto, de manera que se logró la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Se manejó la herramienta estratégica del análisis PESTEL (ANEXO C), para la planificación de la organización con el fin de evaluar de manera adecuada su entorno y contexto presente en el desarrollo de la empresa como se muestra en la *figura 4*.

Figura. 4. Análisis PESTEL MI RUTA



Fuente: Autores del proyecto

Para la identificación de los diferentes factores de la organización se realizó la matriz DOFA (ANEXO D), por lo cual, se logró almacenar información en relación al análisis interno definido por fortalezas y debilidades y con el análisis externo representado en oportunidades y amenazas, que presenta en general la empresa con el objetivo de

aprovechar fortalezas y oportunidades, minimizando las debilidades y amenazas.

Con base en la matriz DOFA se pudo utilizar la herramienta de gestión estratégica del Balance Scorecard (ANEXO E) con la cual se determinan los indicadores adecuados para evaluar las perspectivas que tienen los clientes, el aprendizaje y crecimiento, los procesos internos y la parte financiera. De esta manera se podrá medir y manejar los diferentes aspectos en relación a los procesos implementados en la empresa.

6.1.1.2 Inspección del entorno organizacional

Se realizó una entrevista en las instalaciones administrativas de la empresa **MI RUTA** al gerente, con el objetivo de conocer los procesos, puntos de vista, proyecciones, metas y el entorno actual de la organización.

A continuación, se presenta el esquema correspondiente (tabla 3) a la entrevista realizada, donde se conocieron las partes interesadas y sus necesidades, servicios ofrecidos, objetivos, historia, falencias, etc. Estos aspectos son necesarios para la composición de la matriz DOFA.

Tabla 3. Entrevista al gerente de MI RUTA

ENTREVISTA		
N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cómo se creó y conformo la empresa MI RUTA ?	La empresa nace por la necesidad de integración operativa y técnica de transporte público en el mes de septiembre de 2015, conformada por Autoboy S.A, Compañía de Transportes Hunza, Transportes

Tabla 3. (Continuación)

		los Muiscas y la Cooperativa Colonial Cootranscol, dando paso a su nombre “UNIÓN TEMPORAL MI RUTA ”.
2	¿Qué servicios ofrece la empresa?	La empresa ofrece el uso de servicio público de transporte en la ciudad de Tunja y sus alrededores a ciudadanos y extranjeros; cuenta con un área administrativa para la atención de usuarios.
3	¿Conoce las necesidades de los clientes?	Prestación de servicio de alta calidad, sin retraso en los horarios de rutas, cumpliendo con el destino de llegada de los usuarios.
4	¿En qué sector de la economía se desempeña la empresa?	La empresa Unión Temporal MI RUTA ofrece sus servicios en el ámbito de transporte público terrestre urbano.
5	¿Qué proyecciones se tienen a largo plazo en la empresa?	Se proyecta la consolidación como una empresa unificada y acreditada en NTC-ISO 9001:2015.
6	¿Cuáles son los clientes ideales para MI RUTA ?	Todos los ciudadanos de Tunja y sus alrededores, así mismo, todos los extranjeros.
7	¿Qué aspectos tiene por mejorar la empresa?	Mejorar la comunicación entre los usuarios y la organización. La gestión de tiempo de las rutas.
8	¿Qué debilidades se presentan en los procesos operativos de la empresa MI RUTA ?	Mala comunicación entre el área administrativa y los operativos. Falta de rutas para cubrir todas las zonas de la ciudad.
9	¿Qué oportunidades se presentan en los procesos operativos de la empresa MI RUTA ?	El crecimiento, economía y desarrollo de la ciudad de Tunja. Mejorar los sistemas de control operativo para una mayor cobertura de la ciudad.
10	¿Qué fortalezas se presentan en los procesos	El manejo del control operativo, sus inspecciones, cumplimiento de horarios, los correctivos y la gestión documental.

Tabla 3. (Continuación)

	operativos de la empresa MI RUTA ?	
11	¿Qué amenazas se presentan en los procesos operativos de la empresa MI RUTA ?	Las nuevas empresas de tipo privado (Uber, DiDi, Beat, entre otras. Cambios en la administración de la ciudad y la región. La peatonalización de sectores del centro histórico de Tunja.
12	¿Piensa que al implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTC-ISO 9001:2015 los procesos en la empresa mejorarán y ayudarán en el crecimiento de la misma?	Si, al estar certificado con NTC-ISO 9001:2015 la empresa tendrá un valor agregado y creará una buena imagen generando fiabilidad. Así mismo, con el adecuado direccionamiento y planeación los procesos operativos mejoraran.

Fuente: Autores de Investigación

6.1.1.3 Entrevista a profundidad

Se llevó a cabo la entrevista a profundidad al gerente y a los colaboradores de la empresa, con el objetivo de conocer el manejo de los procesos operativos, su implementación, sus fallas, las personas involucradas en dichos procesos y su opinión frente a la organización. Así mismo, conocer los medios de comunicación eficientes entre los usuarios y la empresa.

Por cuestiones de términos legales y confidencialidad en la empresa **MI RUTA**, se aclara que la información es de carácter privado de manera que se adjuntan los formularios del gerente de la empresa según la

implementación de procesos⁴¹ y la eficiencia de comunicación⁴². Así mismo, los formularios realizados a los colaboradores de la empresa según la implementación de procesos⁴³ y la eficiencia de comunicación⁴⁴, por lo cual se aplican como un método de muestreo para el progreso de la investigación.

Con las encuestas realizadas al gerente se pudo evidenciar que la empresa Unión Temporal **MI RUTA** no cuenta con un sistema de gestión de la calidad, sin embargo, conoce los procesos operativos y la comunicación existente entre clientes y la empresa, analiza los riesgos, se observa que se tiene proyecciones establecidas para la mitigación de fallas y la generación de nuevas estrategias.

En cuanto a las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, se pudo observar en la *gráfica 1* que el 66,7% conoce o sabe que es un sistema de gestión de la calidad, por otra parte, el 33,3% no conoce o sabe sobre un sistema de gestión de la calidad.

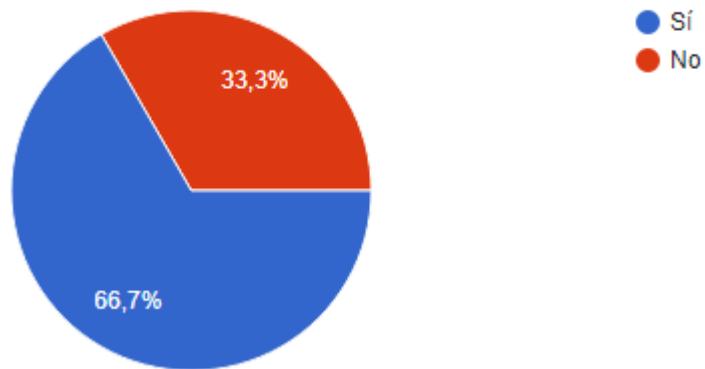
⁴¹ Entrevista a profundidad al gerente sobre la implementación de procesos mediante Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSecSeZMy4dk2UiTMKql3e-Upcm5LQIDoS64GSusyNrs4cvBPg/viewform?usp=sf_link

⁴² Entrevista a profundidad al gerente sobre la eficiencia de la comunicación entre usuarios y la empresa mediante Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScPw_LpmXZFffME5s-RmxbphBhOaxDTFTNKfYPQIM_lus6QAQ/viewform?usp=sf_link

⁴³ Entrevista a profundidad a los colaboradores de la empresa sobre la implementación de procesos mediante Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdwOGUMp3uZK_h-fXON3Tpv8WwwtGfNDJ9bGa7gyPW9WdQQiQ/viewform?usp=sf_link

⁴⁴ Entrevista a profundidad a los colaboradores de la empresa sobre la eficiencia de la comunicación entre usuarios y la empresa mediante Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScQpjVOuVms6OTE1quMTfc7ni_W38ESkXtE3-zHmguW7ECQw/viewform?usp=sf_link

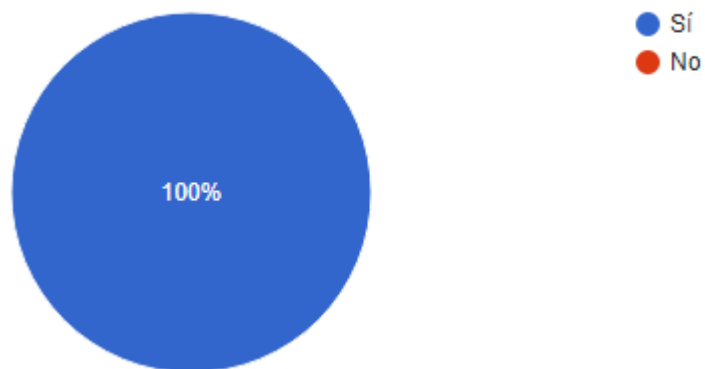
Gráfica 1. Sabe que es un SGC



Fuente: Autores de Investigación

En la *gráfica 2* se evidencia que el 100% de los colaboradores conocen acerca de la misión y visión impartidas para el direccionamiento de la empresa **MI RUTA**.

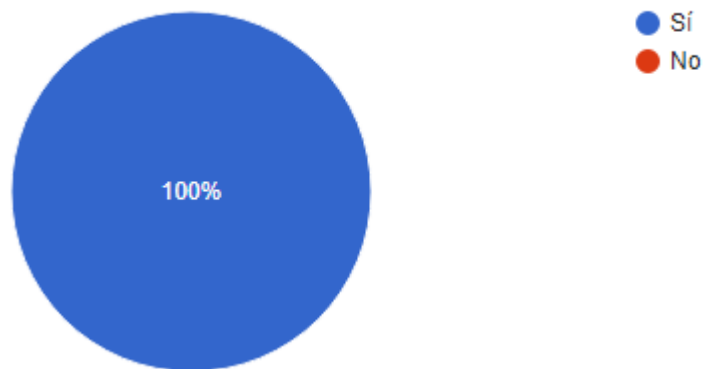
Gráfica 2. Conoce acerca de la misión y visión de la empresa



Fuente: Autores de Investigación

En la *gráfica 3* se evidencia que el 100% de los trabajadores recibe capacitaciones y actividades de fortalecimiento para el mejoramiento del desempeño de los procesos operativos de la empresa.

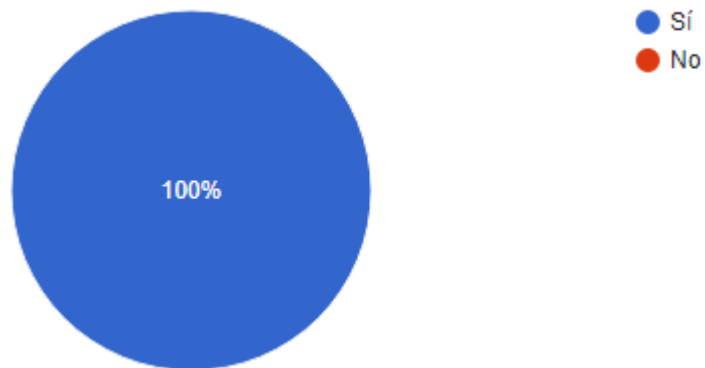
Gráfica 3. Capacitaciones para el mejoramiento de los procesos operativos



Fuente: Autores de Investigación

En la *gráfica 4* se evidencia que el 100% de los trabajadores sabe o conoce que es un medio de comunicación.

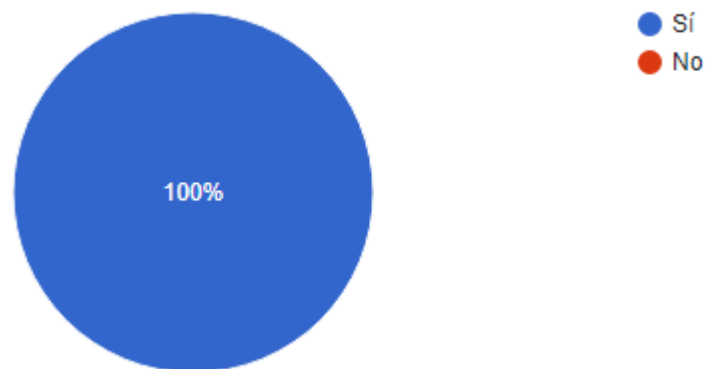
Gráfica 4. Conoce que es un medio de comunicación



Fuente: Autores de Investigación

En la *gráfica 5* se observa que existen canales de comunicación entre los usuarios y la empresa.

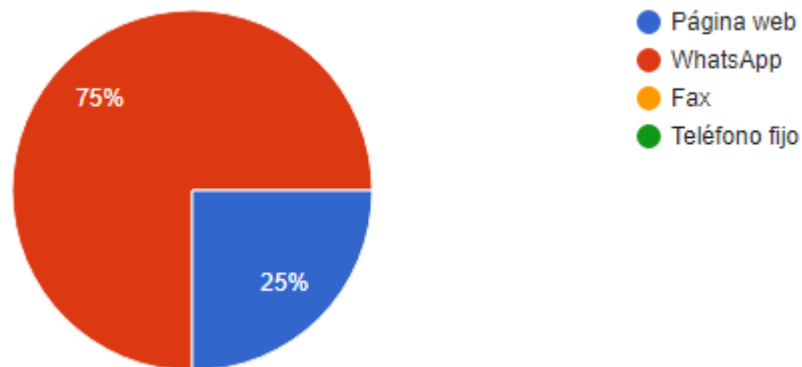
Gráfica 5. Existen canales de comunicación entre los usuarios y la empresa



Fuente: Autores de Investigación

En la *gráfica 6* se observa que el medio de comunicación que tendría eficiencia entre los usuarios y la empresa sería el de WhatsApp con un 75%, seguido de la página web con un 25%.

Gráfica 6. Medios de comunicación eficientes entre usuarios y la empresa



Fuente: Autores de Investigación

De esta manera se conoce los aspectos a evaluar y a mejorar dentro de la organización frente a sus procesos operativos y medios de comunicación entre los usuarios y la empresa.

6.1.1.4 Análisis y evaluación del cumplimiento de la empresa MI RUTA en base a la norma NTC-ISO 9001:2015.

Para analizar y evaluar a la empresa **MI RUTA** sobre el cumplimiento de los requisitos en base a la norma NTC-ISO 9001:2015, se tuvo en consideración el análisis de brecha⁴⁵ desarrollado junto al Mg. Javier Cristóbal Báez Mancera.

Con esta actividad se logró evidenciar los factores y estándares en los que la empresa presenta no conformidades y falencias que no se ajustan o no cumplen con los requisitos necesarios para la mejora de procesos en un sistema de gestión de la calidad en base a la norma NTC-ISO 9001:2015; los resultados de este análisis se evidencian en el ANEXO F.

Para el análisis y evaluación del cumplimiento de la empresa en base a la norma, se tuvo en cuenta la descripción de niveles de aplicación como se muestra en la *tabla 4*.

Tabla 4. Descripción de niveles de aplicación

Descripción de los niveles de aplicación	
Nivel de madurez	Descripción
1	No o no verdadero, 0% de ocurrencia, no existe práctica ó no ha iniciado todavía, nada ha pasado. Sin evidencias de implementación. Sin evidencias de un enfoque sistemático, sin objetivos reales. Sin mediciones, y resultados pobres e impredecibles. Se abordan en forma inadecuada las quejas o necesidades de los clientes. Quizás algunas buenas ideas pero no avanzan más allá de una etapa de pensamiento deseable.
2	Marginalmente verdad, aproximadamente 25% de ocurrencia, la práctica solo se ve en algunas áreas. Evidencias de implementación disponibles.

⁴⁵ BÁEZ, Javier, ANÁLISIS DE BRECHA [Documento Excel]. Universidad Santo Tomas Tunja, Colombia, Tunja, 2021.

Tabla 4. (Continuación)

	Enfoque reactivo, principalmente para corregir problemas. Evidencias limitadas del enfoque de acciones correctivas. Información o entendimiento limitados de mejoramientos requeridos, pocos objetivos, algunos buenos resultados disponibles. Satisfacción de los clientes abordada en forma razonable pero poco avance en la satisfacción de otras partes interesadas. Algo de reconocimiento del enfoque de procesos, evidencias mínimas de que algo útil está realmente pasando. Evaluaciones ó revisiones ocasionales que resultan en algunos mejoramientos.
3	Parcialmente verdad, aproximadamente 50% de ocurrencia, la práctica es comúnmente encontrada, aunque no en la mayoría de las áreas. Evidencias de mejoramientos visibles. El enfoque basado en procesos es evidente, más proactivo que reactivo. Estableciendo causas raíz con algunas acciones correctivas buenas y mejoramientos sistemáticos. Información disponible sobre objetivos y el desempeño contra dichos objetivos, algunas tendencias de mejoramientos buenas. Satisfacción de las partes interesadas generalmente siendo abordadas. Evidencias de que asuntos se han abordado con éxito moderado, con algunas revisiones y acciones para las metas. Evidencias esporádicas de claros mejoramientos, aunque todavía muchos aspectos clave que no están abordados en un alcance completo.
4	Mayormente verdad, aproximadamente 75% de ocurrencia, la práctica es muy típica y con solo algunas excepciones. Enfoque de procesos interrelacionado está bien establecido en el sistema. Proceso de mejoramiento continuo está bien enmarcado dentro de la organización y los proveedores clave. Resultados positivos y consistentes y tendencias de mejoramiento sostenidas, evidencias claras de que asuntos se han abordado bien. Satisfacción de las partes interesadas mayormente abordada. Proactivo cuando es apropiado, evidencias de acciones correctivas de la recurrencia se ha detenido, acciones preventivas/evaluaciones de riesgos claramente evidentes. Revisiones regulares y de rutina con claros mejoramientos, solo algunos asuntos no han sido abordados en un alcance completo. Evidencias de mejoramientos sostenidos en un período extenso, por ejemplo, al menos 1 año.
5	Sí, verdadero en todo. Próximo ó en el 100% de ocurrencia. La práctica es desplegada a lo largo de la organización y virtualmente sin excepciones. Reconocido como el mejor en su clase, con buenas comparaciones competitivas, proceso de información y mejoramiento fuertemente

Tabla 4. (Continuación)

	integrado (desde el usuario final en el mercado y a lo largo de la cadena de suministros). El mejor en su clase en todos los resultados y fácilmente demostrable, como negocio sustentable asegurado, y todas las partes interesadas satisfechas. Una organización exitosa, ágil y de aprendizaje innovativo. Todos los enfoques relevantes, exitosos y abordados en un alcance completo en todas las áreas y aspectos. Un excelente modelo de roles. Es difícil visualizar mejoramientos significativos, aunque se conducen revisiones regulares. Evidencias de mejoramientos sostenidos en un período extenso, por ejemplo, al menos 3 años.
--	---

Fuente: Mg. Javier Cristóbal Báez Mancera

A continuación, se presenta el resumen correspondiente (tabla 5) de los ítems que se tuvieron en cuenta para la evaluación de los requisitos en base a la norma NTC-ISO 9001:2015 para la empresa **MI RUTA**.

Tabla 5. Resumen de evaluación NTC-ISO 9001:2015

RESUMEN DE EVALUACIÓN ISO - 9001:2015			
Capítulo de la norma ISO - 9001:2015		Nivel de madurez	Observaciones
4	ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	2	La organización cuenta con los manuales correspondientes y con la estructura organizacional de la empresa, sin embargo sin embargo, al no poseer un SGC, no cumple con la mayoría de requerimientos establecidos en el Capítulo 4 de la norma NTC-ISO-9001:2015

Tabla 5. (Continuación)

5	LIERAZGO	3	La organización revisa el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de la dirección estratégica en función de las necesidades detectadas, también, se actualiza y se asegura que la política de calidad sea accesible a la mejora, sin embargo, la empresa no asegura a cabalidad el cumplimiento legal y reglamentario aplicable a la organización
6	PLANIFICACIÓN	3	La organización, cumple medianamente con la definición de los objetivos de calidad, con un plan de mejora, y a veces se actualiza el sistema de gestión en función de las necesidades, pero en cuanto al tema de análisis de riesgos y su respectivo tratamiento, la empresa no cuenta con retroalimentación que haga cumplir con estos requisitos
7	SOPORTE	3	La organización cuenta con suficiente personal capacitado para cumplir las necesidades de los clientes, cuenta con infraestructura y equipos necesarios para lograr la conformidad en sus productos y servicios, sin embargo o cumple con otros requisitos como proporcionar recursos al SGC junto con la información documentada y el control necesario de la información para lograr su efectividad

Tabla 5. (Continuación)

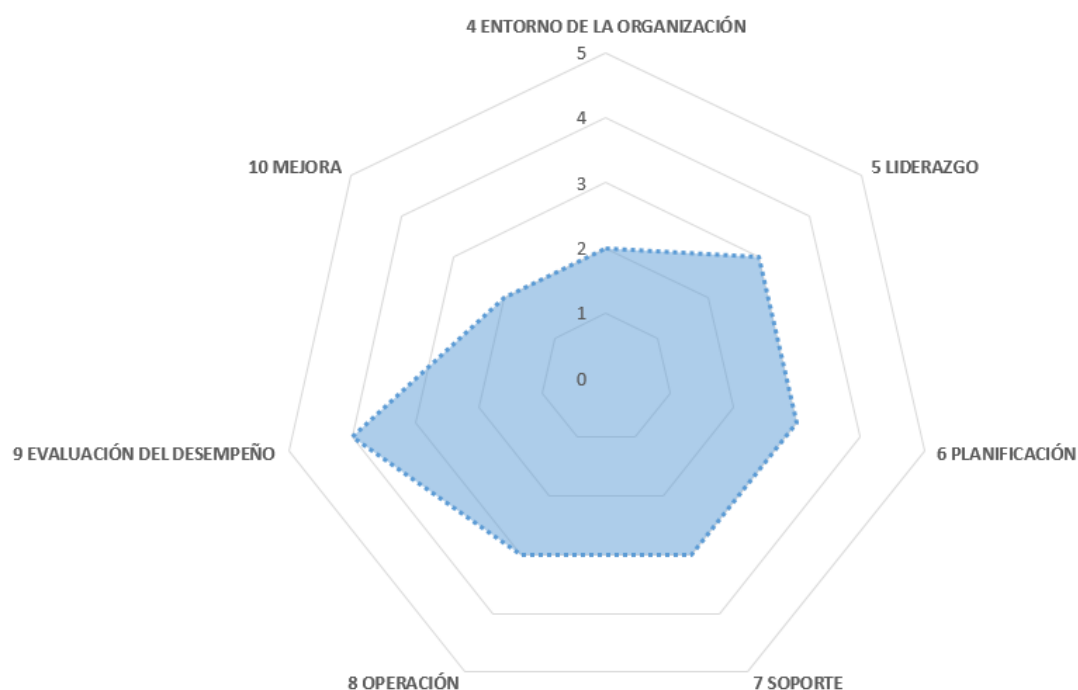
8	OPERACIÓN	3	La organización cumple medianamente con los enfoques al cliente, asegura la conformidad de los productos y servicios durante el proceso de venta y posterior, cuida y protege los bienes de los clientes y proveedores, comunica a los proveedores los requisitos aplicables para el cumplimiento de las necesidades de los clientes, Sin embargo, no establece de forma documentada el proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios, asimismo, no realiza una evaluación ni seguimiento de proveedores, ni controla los servicios no conformes
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	4	La organización cumple con los grados de satisfacción de los clientes, con respecto a los servicios que ofrece, también evalúa y realiza auditorias para la mejora, aunque solo hace seguimientos a largo plazo en la evaluación del sistema de gestión y a veces revisa el SGC para asegurar su eficacia
10	MEJORA	2	La organización toma acciones parciales del control y prevención para las NC, como lo es la llegada y salida de colectivos de cada despacho. Conoce y apoya los factores de mejora. Sin embargo, no cuenta con la ID de oportunidades de mejora y acciones para poder cumplir con los requisitos del cliente, de manera que no aumentan los resultados del SGC y la satisfacción del cliente. Tampoco cuenta con un SGC (ISO 9001:2015), por lo cual no se puede efectuar la mejora continua de la efectividad en el SGC.

Fuente: Autores de Investigación

Según la evaluación de los requisitos en base a la norma NTC-ISO 9001:2015 realizada a la empresa **MI RUTA** se puede evidenciar (*gráfica 7*) que la organización no cumple en su totalidad con lo solicitado en el capítulo 4: Contexto de la organización y en el capítulo 10: Mejora.

Gráfica 7. Evaluación de requisitos NTC-ISO 9001:2015 empresa MI RUTA.

EVALUACIÓN DE REQUISITOS EN BASE A LA NORMA NTC-ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA MI RUTA



Fuente: Autores de Investigación

De esta manera se evidencia la falta de información documentada (*ID) que determine el contexto de la organización, aplicabilidad, límites, procedimientos, políticas, objetivos para eficacia y mejora de procesos, presupuesto definido para el cumplimiento de objetivos y el manejo de indicadores de desempeño para las perspectivas de la organización.

En la parte de la mejora se presentan falencias con respecto a que la empresa no cuenta con información documentada (*ID) de oportunidades de mejora y hechos para la satisfacción del cliente; también hacen falta factores con enfoque hacia el SGC.

6.1.2 Etapa 2: Elaboración de la planificación estratégica del SGC para la empresa MI RUTA.

Luego de la culminación de la etapa 1, con la cual se logró acumular información necesaria acerca de la empresa **MI RUTA**, se procede con la elaboración de la planificación del sistema de gestión de la calidad en base a la norma NTC-ISO 9001:2015

6.1.2.1 Reseña histórica

La empresa Unión Temporal **MI RUTA** nace en septiembre del año 2015, por la unificación de las cuatro empresas prestadoras de servicio de transporte público terrestre de la ciudad de Tunja. Esta integración la conforman de manera operativa y técnica las empresas de servicio de transporte Autoboy S.A, Compañía de Transportes Hunza, Transportes los Muisca y la Cooperativa Colonial Cootranscol.

La idea de unificación se realiza por estudios técnicos elaborados en los años 2012, 2013 y 2014, donde se determinó que el servicio de transporte público colectivo de la ciudad de Tunja se debía reestructurar, cumpliendo con los principios básicos de eficiencia, seguridad, sostenibilidad, equidad. Según el decreto Municipal No. 0259 del 22 de julio de 2015, se establecen los lineamientos, fases y disposiciones generales para la reestructuración operacional y funcional del servicio público de transporte

terrestre automotor colectivo urbano municipal de pasajeros para la ciudad de Tunja.

Dicho decreto fue aprobado donde la totalidad de las empresas que operan y se encuentran debidamente habilitadas para prestar el servicio público de transporte terrestre automotor colectivo urbano municipal de pasajeros en la ciudad de Tunja, se constituyeron bajo la figura de CONVENIO DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL, la Unión Temporal denominada **MI RUTA**.

Esta unión temporal cuenta con la prestación de servicio de 21 rutas las cuales están sujetas a cualquier tipo de ajuste y modificación de conformidad con los resultados del seguimiento y/o requerimientos de los usuarios previos los estudios técnicos correspondientes.

NOTA: Inicialmente la empresa tenía una misión y visión definida, sin embargo, se decidió proponer una nueva misión y visión que estuvieran enfocadas al sistema de gestión de la calidad con ayuda de una herramienta de direccionamiento estratégico.

6.1.2.2 Misión

La misión de esta unión temporal es Integrar la fuerza administrativa, operativa y técnica de las empresas Autoboy s.a., transportes Hunza, transportes los muiscas y cooperativa colonial Cootranscol, para prestar de forma segura, eficaz, y confiable el servicio de transporte terrestre colectivo de pasajeros en la ciudad de Tunja, brindando alto sentido de responsabilidad social.

6.1.2.3 Visión

Lograr para el año 2022, ser una empresa que proporcione un buen servicio, se posicione como una de las mejores compañías de transporte de Boyacá mediante la ampliación y mejoramiento de las rutas en la ciudad de Tunja.

6.1.2.4 Objetivos estratégicos

- Desarrollar una aplicación que contenga información de rutas, horarios, tiempo y destinos para darle a conocer a la población toda la información que se requiera de ellas.
- Implementar un mecanismo de pago por tarjeta en la totalidad del parque automotor para brindar mayor comodidad a la hora de cancelar el pasaje.
- Establecer campañas publicitarias periódicas para dar a conocer la empresa de transportes en la ciudad de Tunja.
- Gestionar mesas de dialogo entre directivos de las empresas que conforman la unión para proyectos a futuro.
- Proponer y justificar ideas a la junta directiva para los planes alternativos sobre la dirección de la unión temporal.
- Coordinar campañas de capacitación periódicas en la empresa, con el fin de mejorar los procesos de calidad.
- Gestionar accionistas y miembros de la empresa para que inviertan en la “Unión Temporal”.

- Adquirir un terreno para la construcción de instalaciones administrativas y operativas.
- Desarrollar campañas y promociones dirigidas a la comunidad con el fin de incentivar el uso del sistema de transporte.

6.1.2.5 Valores corporativos

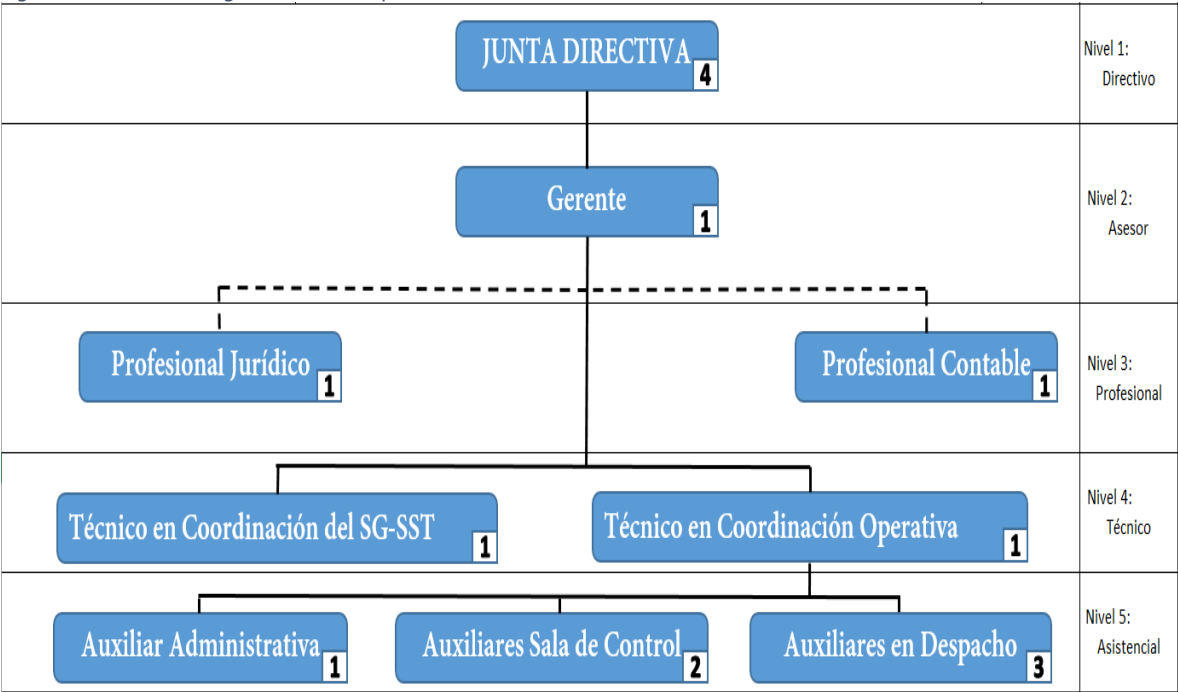
- Responsabilidad social: La responsabilidad social es un compromiso, obligación y deber de las personas, miembros de la sociedad o empresas, que deben contribuir voluntariamente a una sociedad más justa y a proteger el medio ambiente.
- Transparencia: Su propósito es el comportamiento humano de forma consciente y libre. Nombrar simbólicamente las características de un individuo u organización que no esconde nada. Una persona transparente muestra su estado, no hay secreto.
- Eficiencia: La eficiencia funciona de la manera más optimizada, rápida e igualmente correcta.
- Calidad: La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible.
- Trabajo en equipo: Este es un valor importante porque nos hemos fijado metas altas y requerimos el esfuerzo conjunto de todos para lograr estas metas. El trabajo en equipo puede incrementar nuestra

productividad, se crean valores realizando tareas complementarias y contribuyendo al desarrollo de todos.

6.1.2.6 Estructura organizacional

A continuación, se presenta la manera en que está conformada la estructura organizacional de la empresa **MI RUTA** (figura 5), se observa que está conformada por 5 niveles donde se encuentran 2 trabajadores externos y 13 internos para un total de 15.

Figura. 5. Estructura organizacional empresa MI RUTA



Fuente: Autores del proyecto

6.1.2.7 Descripción de cargos

Para la parte del talento humano de la organización se realizó una breve descripción (tabla 6) donde se encuentra el nombre del cargo, área a la

que pertenece, el jefe inmediato, el personal a cargo y la misión del cargo que tienen los trabajadores de la empresa Unión Temporal **MI RUTA**.

Tabla 6. Descripción de cargos empresa MI RUTA

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente general
ÁREA O DEPENDENCIA:	Administrativa
CARGO JEFE INMEDIATO:	Junta directiva
PERSONAL A CARGO:	Coordinador operativo, auxiliar administrativa y QHSE.
MISIÓN DEL CARGO:	Dirigir las actividades generales de la organización, enfocándolas hacia el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Planear el crecimiento y desarrollo de la compañía a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las políticas preestablecidas por la junta directiva, así como el cumplimiento de los objetivos planteados en los sistemas de gestión implementados.
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador Operativo
ÁREA O DEPENDENCIA:	Administrativa y/o Operativa
CARGO JEFE INMEDIATO:	Junta directiva y Gerente
PERSONAL A CARGO:	Despachadores de Ruta, Controladores de Ruta.
MISIÓN DEL CARGO:	Organizar, coordinar y controlar las rutas de Transporte urbano terrestre de la ciudad de Tunja.
NOMBRE DEL CARGO:	Controladores de Ruta
ÁREA O DEPENDENCIA:	Administrativa
CARGO JEFE INMEDIATO:	Coordinador Operativo
PERSONAL A CARGO:	N/A
MISIÓN DEL CARGO:	Controlar y Verificar el buen servicio de transporte urbano terrestre de la Ciudad de Tunja en la plataforma satelital de GPS.
NOMBRE DEL CARGO:	Despachadores de Ruta
ÁREA O DEPENDENCIA:	Operativa
CARGO JEFE INMEDIATO:	Coordinador Operativo
PERSONAL A CARGO:	N/A
MISIÓN DEL CARGO:	Seguimiento, control, vigilancia y revisión Operacional de los vehículos de transporte urbano de la ciudad de Tunja en los puntos de despacho estipulados, brindando seguridad, calidad, y satisfacción del servicio.
NOMBRE DEL CARGO:	Contadora
ÁREA O DEPENDENCIA:	Administrativa
CARGO JEFE INMEDIATO:	Junta Directiva, Gerente
PERSONAL A CARGO:	N/A

Tabla 6. (Continuación)

MISIÓN DEL CARGO:	Planificar las actividades contables de la Institución, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiable y oportunos.
NOMBRE DEL CARGO:	Asesor Jurídico
ÁREA O DEPENDENCIA:	Administrativa
CARGO JEFE INMEDIATO:	Junta Directiva, Gerente
PERSONAL A CARGO:	N/A
MISIÓN DEL CARGO:	Asesorar en el marco legal laboral a la Unión Temporal “ MI RUTA ” en la mediación de conflictos, así como el ejercicio profesional ante las autoridades judiciales y administrativas del trabajo y las entidades de seguridad social.
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar Administrativa y QHSE
ÁREA O DEPENDENCIA:	Administrativa y/o Operativa
CARGO JEFE INMEDIATO:	Junta Directiva, Gerente
PERSONAL A CARGO:	N/A
MISIÓN DEL CARGO:	Manejo administrativo en todos sus procesos junto con el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Unión Temporal “ MI RUTA ”.

Fuente: Autores del proyecto

6.1.2.8 Alcance de calidad del SGC de la empresa MI RUTA.

El alcance de la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos operativos de la empresa unión temporal **MI RUTA**, incluye el servicio de transporte colectivo terrestre en la ciudad de Tunja, Colombia, con el control operativo y monitoreo vía GPS, que va enfocado a la población local y sus extranjeros, con un parque automotor de 550 colectivos que cubren 21 rutas las cuales están sujetas a cualquier tipo de ajuste o modificación de acuerdo a los resultados, seguimientos y requerimientos de los usuarios para brindar mayor cobertura dentro de la ciudad de Tunja. Estas prestaciones ofrecen una Planificación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2015.

6.1.2.9 Política de calidad del SGC de la empresa MI RUTA.

En la empresa **MI RUTA** se realiza la prestación de servicios de transporte colectivo terrestre urbano de pasajeros, donde se puede mantener el control operativo, monitoreo por GPS y generar facilidad en la atención al ciudadano satisfaciendo sus necesidades.

La notable confianza, servicio al cliente, desempeño de procesos y actividades en diferentes zonas de la ciudad de Tunja, con la utilización de software certificado de alto nivel para el monitoreo de colectivos, experiencia, conocimiento, habilidades, personal capacitado son los componentes necesarios para la mejora de nuestros procesos durante el año 2021.

Por esta razón la Dirección de la empresa ha determinado la implementación de una Planificación de un Sistema de Gestión de Calidad para los procesos operativos basado en la norma NTC ISO 9001:2015, donde compromete a cumplir los requerimientos con el fin de generar la mejora continua en el SGC.

6.1.2.10 Objetivos del SGC de la empresa MI RUTA.

- Analizar y conocer de manera interna la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades, para obtener la mayor satisfacción al momento de prestar el servicio de calidad.
- Realizar un análisis estratégico de la empresa, en el cual se pueda determinar los factores que intervienen en la organización para garantizar una mejora continua en el sistema de gestión de calidad.

- Organizar un proceso de toma de decisiones, para analizar dentro de la empresa los factores internos y externos que influyen en esta.

6.1.3 Etapa 3: planificación enfocada a los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Para esta última etapa se tuvo en cuenta, los conocimientos de la norma, ya que la planeación del sistema de gestión de calidad permite identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, estableciendo sus propósitos, documentando los estándares y métricas para que la empresa pueda proyectarse frente al cumplimiento de los procesos evidenciados en los capítulos 4.4 y 8 e la Norma NTC-ISO 9001:2015, basados en el ciclo PHVA como se evidencia en la Figura 6.

Figura. 6. Ciclo PHVA aplicable a todos los procesos y al SGC



Fuente: Oficina Nacional de Normalización, 2015c, p. ix.

6.1.3.1 Determinación de partes interesadas, necesidades y expectativas

Se lleva a cabo la identificación de partes interesadas y los servicios que se les ofrece, de igual manera los procesos que intervienen, sus necesidades, sus expectativas y como tendrá influencia en el sistema de gestión de la calidad en la empresa **MI RUTA** en base a la norma NTC-ISO 9001:2015 como se observa en la *tabla 7*. Se realiza con el objetivo de evitar las no conformidades en los servicios ofrecidos y así satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Tabla 7. Partes Interesadas

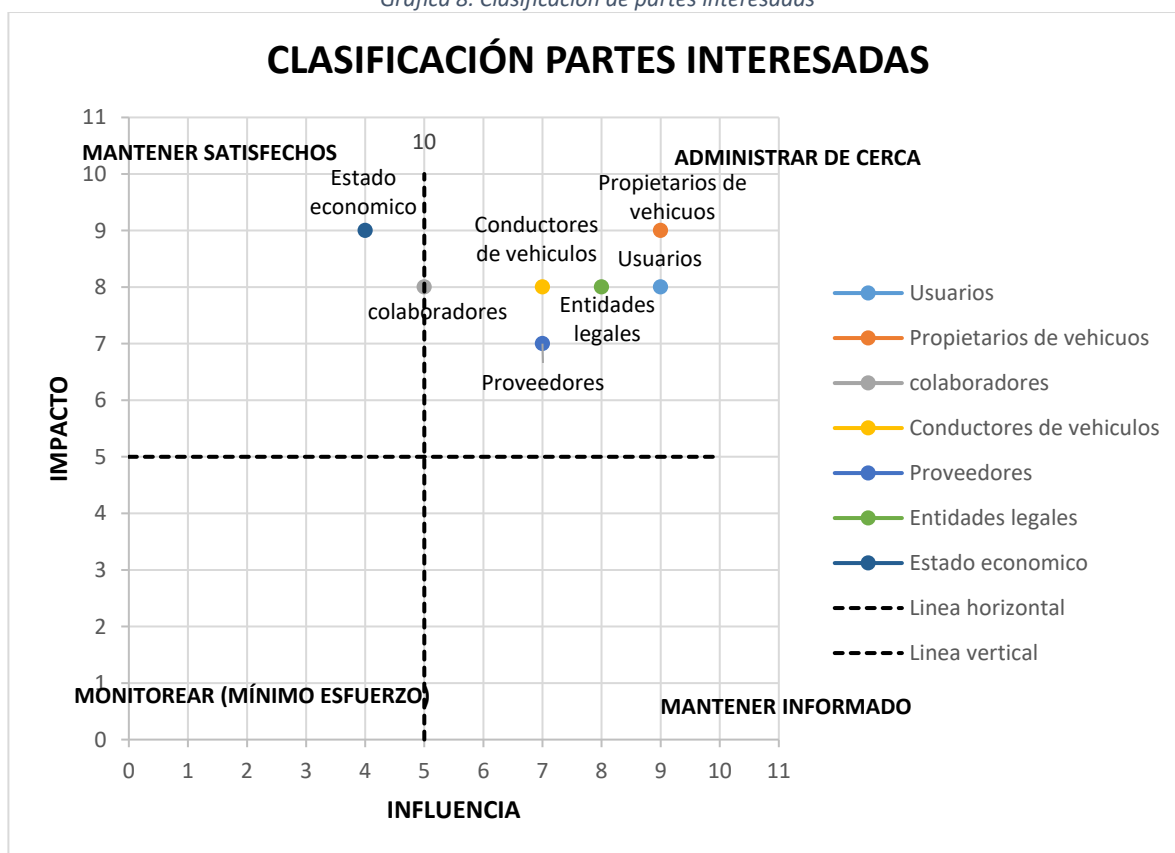
PARTES INTERESADAS							
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	UNIÓN TEMPORAL 'MI RUTA'						
PORTE INTERESADA	PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENEN	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	COMO AFECTA AL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	IMPACTO	INFLUENCIA	MANEJO
Usuarios	Prestación del servicio, ventas, promoción, campañas.	Arribar a paraderos cercanos en horas adecuadas, participar en promociones y campañas, hacer buen funcionamiento de una app mobile	Beneficios por usar el transporte, respuesta oportuna por parte de los usuarios	Quejas y reclamos en la pagina de la alcaldia a de la empresa, denuncias	8	9	Mejora de los paraderos para brindar mejor el servicio, estudio de la factibilidad de hacer campañas y promociones para los usuarios
Propietarios de vehiculos	Gestión del vehiculo de transporte, cumplimiento de los requisitos legales del vehiculo, ventas, promoción.	Servicios de prestación del transporte, requisitos legales, revisión de la documentación del transporte, seguimiento al conductor	Aumento de los ingresos	Quejas y reclamos, gestión para la mejora continua de los vehiculos, respeto a los clientes	9	9	Mejoramiento y mantenimiento de los vehiculos en pro de la empresa.
colaboradores	Condiciones seguras de trabajo, prestación del servicio, promociones	Condiciones seguras de trabajo para los trabajadores de la parte administrativa y operativa	Capacitaciones periodicas, cumplimiento de los valores eticos de la empresa, grato ambiente laboral	La cantidad de incapacidades que se produzcan por no hacer capacitaciones ni crear condiciones seguras para los trabajadores	8	5	Diseño, implementación y seguimiento de condiciones apropiadas para la seguridad en el trabajoComunicación
Conductores de vehiculos	Gestión vehicular, ventas, servicio al cliente, campañas, promociones	Servicios de prestación del transporte, revisión de la documentación del transporte, seguimiento al conductor, seguridad en la operación	Servicio eficaz, optimo funcionamiento del transporte y rutas, facturación adecuada	Mal servicio prestado, quejas y reclamos, exigencias de mejora continua	8	7	Comunicación constante, mejoramiento y seguimiento en pro de la empresa
Proveedores	Tecnología, innovación, negociación, condiciones de pago, información al proveedor	Cumplimientos de contrato, informaciones oportunas de innovación, información clara de las necesidades de compra y negociación, puntualidad en los pagos	Mejoramiento de la empresa, duración del contrato, preferencia del servicio frente a competidores.	El mal servicio tecnologico, mal mantenimiento, recorte presupuestal que impida la mejora e innovación, que el seguimiento de os vehiculos sea nulo	7	7	Gestionar con los proveedores mejores negocios a travez de cotratos y relaciones a largo plazo
Entidades legales	Gestión vehicular, indice de confiabilidad, convenio de colaboraciones empresariales, cumplimiento de la normatividad legal, cumplimiento de pagos legales	Cumplimiento de los requisitos y normaticas legales, pagos puntuales de impuestos	Buena comunicación con las entidades legales, cumpliendo y participando en foros como tambien en webinaries	Sanciones por incumplimiento	8	8	Plan de manejo, Auditorias y capacitaciones dentro de la empresa para estar preparados para una posible visita del ente
Estado economico	Contabilidad y finanzas, gestión de estrategias	Registro y control organizado, personal confiable y calificado, crecimiento economico de la empresa	Buen manejo de caja, no sufrir perdidas, generar ganancias y ampliar el servicio que se presta	Deudas, sanciones, denuncias, quejas y reclamos	9	4	Capacitaciones y seminarios para el buen manejo economico y social de la empresa

Fuente: Autores del proyecto

En la *gráfica 8* se compilo el impacto y la influencia de las partes interesadas según la siguiente clasificación:

- Mantener satisfechos.
- Monitorear (mínimo esfuerzo).
- Administrar de cerca.
- Mantener informado.

Gráfica 8. Clasificación de partes interesadas



Fuente: Autores del proyecto

Se observa (*grafica 8*) que el estado económico tiene una influencia media y un impacto alto de manera que debe mantenerse satisfecho. Los colaboradores tienen una influencia media y un impacto alto de manera que debe mantenerse satisfecho y administrarse de cerca. Para los proveedores, usuarios, entidades legales, conductores de vehículos y propietarios de vehículos se presenta influencia e impacto alto, por lo cual, debe administrarse de cerca.

6.1.3.2 Procesos para el SGC MI RUTA

Los procesos que llevará e implementará la Unión Temporal **MI RUTA**, determinará las entradas y salidas que se van a requerir dependiendo de los procesos operativos que esta desarrolle e implemente para darle cumplimiento al apartado 4.4 Sistema de gestión de calidad y sus procesos, en base a la norma NTC-ISO 9001:2015, por lo que se identificará si cumple con la secuencia e interacción de dichos apartados solicitados en la norma.

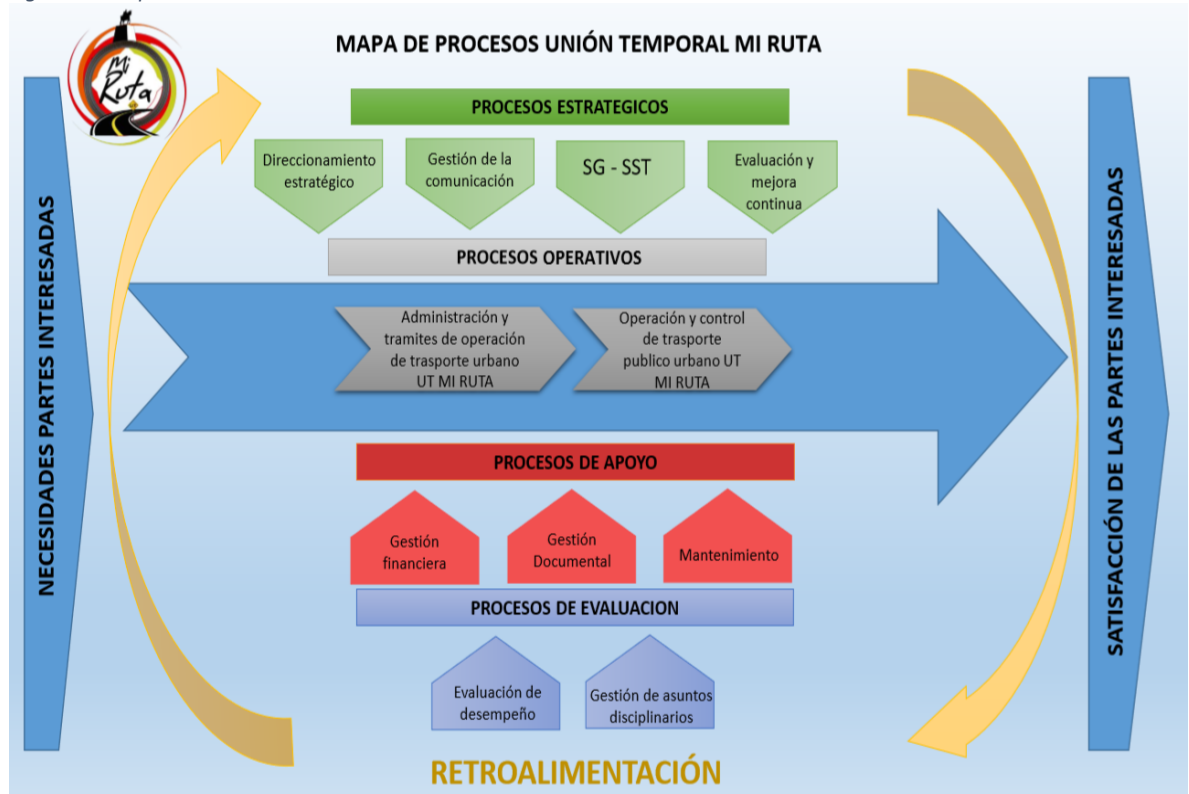
Al identificarse las entradas y salidas de los procesos que se requieren para la implementación del sistema de gestión de calidad, se implementa un modelo formal basándose en la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter, que propone un marco de reflexión estratégico para determinar la rentabilidad de la parte operativa en la empresa, con el fin de evaluar su proyección a futuro, donde se clasificarán las actividades que harán parte del proceso, para organizarla en un mapa de procesos como se evidencia en la *figura 7* y donde se analizarán las necesidades de las partes interesadas como también la satisfacción de las mismas.

Para elaborar un mapa de procesos en la organización **MI RUTA**, se debe resaltar que es necesario mapear e indagar sobre lo que se implementara y los beneficios de construirlo, ya que así, se determinara las ventajas, para definir un flujo de información adecuado entre las funciones operativas y en general de la organización.

Así mismo, se realizará su respectiva caracterización de procesos que se requieren, en donde se tendrá en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas, por lo cual, se clasificarán e identificarán 4 tipos de procesos como se evidencia en la *figura 7* en los que se destacaron los siguientes:

- Procesos estratégicos.
- Procesos operativos.
- Procesos de apoyo.
- Procesos de evaluación.

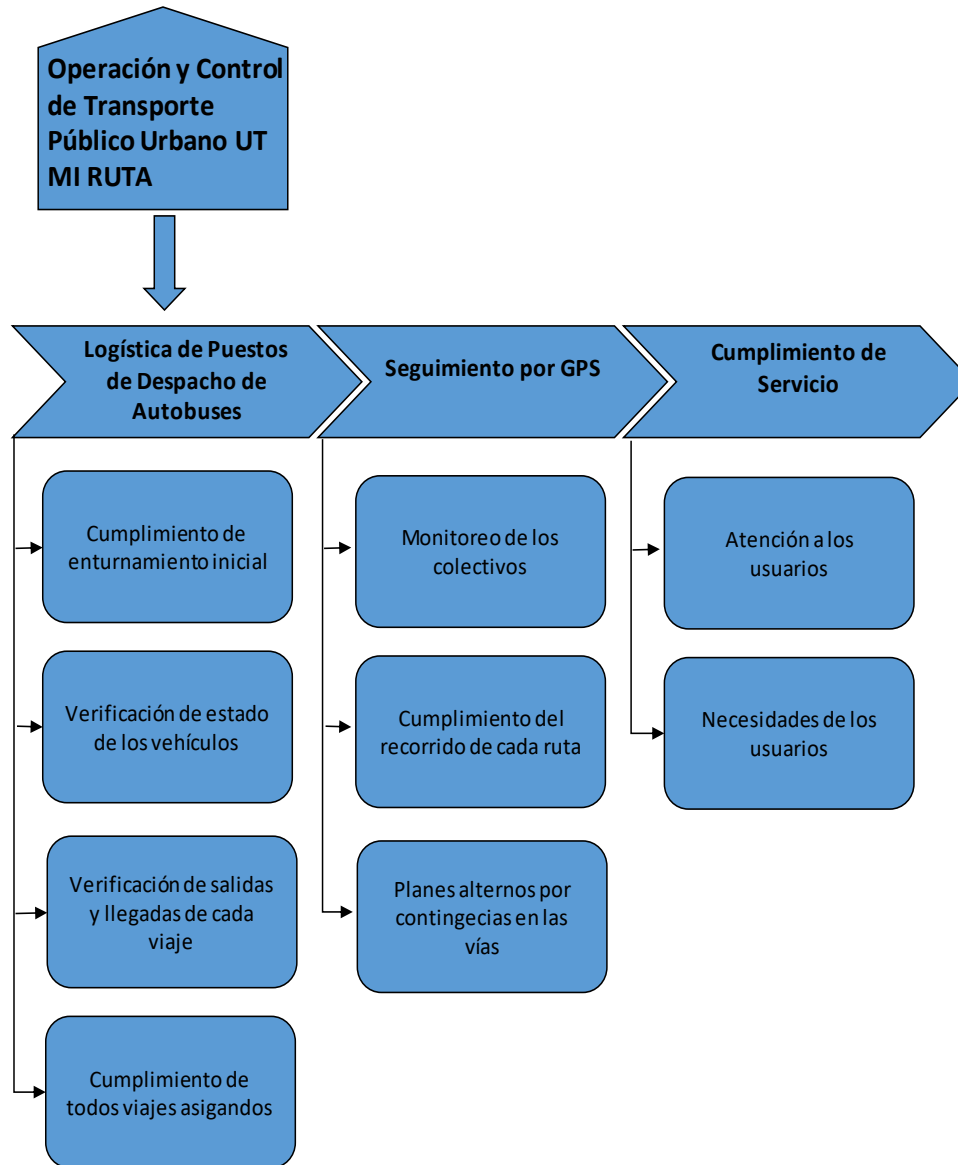
Figura. 7. Mapa de Procesos MI RUTA



Fuente: Autores del proyecto

Se realizó un despliegue de niveles operativos enfocándose en el *proceso de operación y control de transporte público urbano MI RUTA* como se muestra en la *figura 8* con el fin de desarrollar una serie de diagramas de flujo.

Figura. 8. Despliegue de niveles para el proceso de operación y control de transporte mi ruta

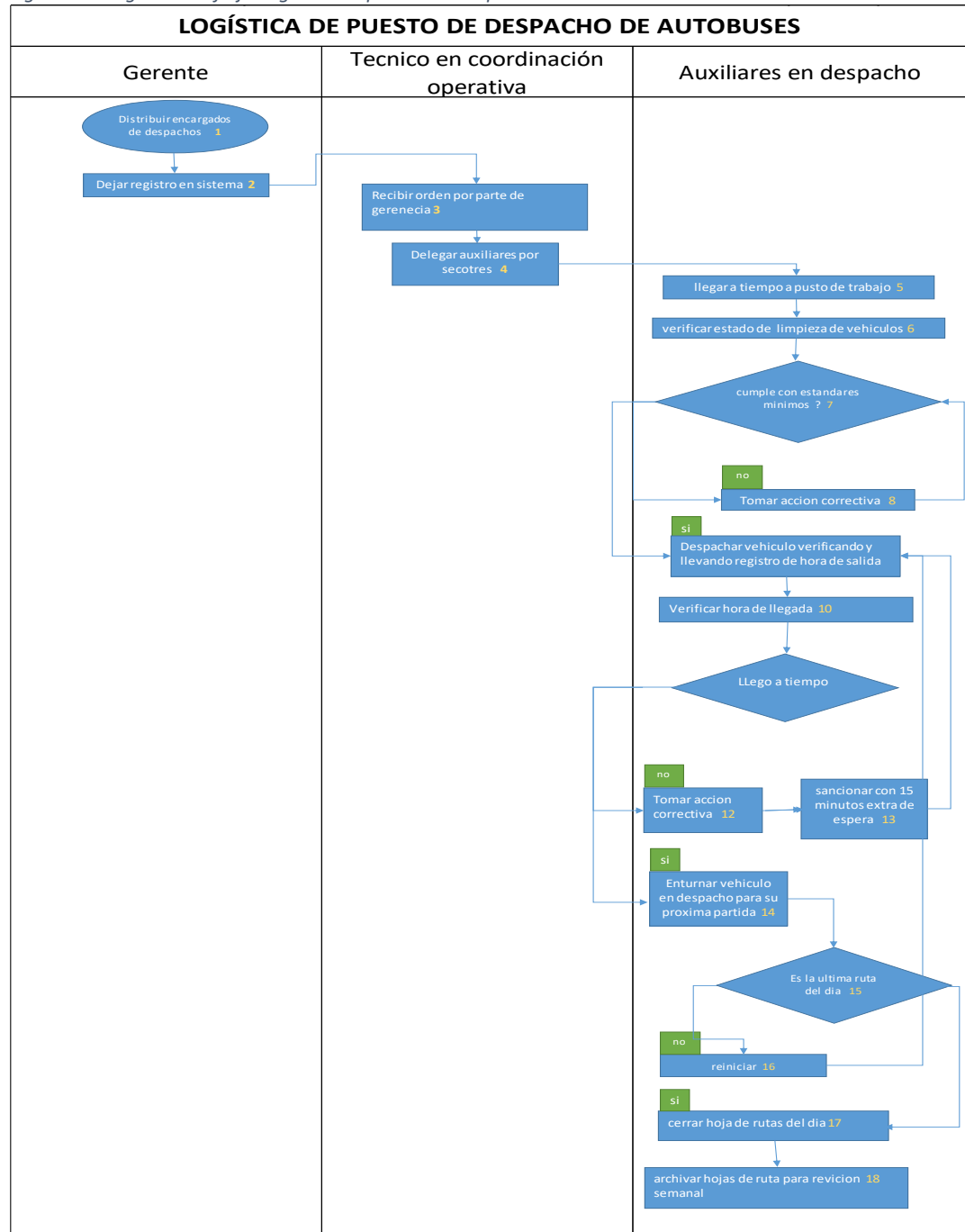


Fuente: Autores del proyecto

Se realizaron 3 diagramas de flujo según el despliegue de niveles operativos para el proceso de operación y control de transporte público urbano MI **RUTA** como se muestra en la figura 9 sobre la logística de puesto de despacho de autobuses describiendo los encargados y las acciones a tomar en cada actividad, la figura 10 sobre el seguimiento por GPS describiendo los encargados y las acciones a tomar en cada actividad y la figura 11 sobre el cumplimiento del servicio por parte del

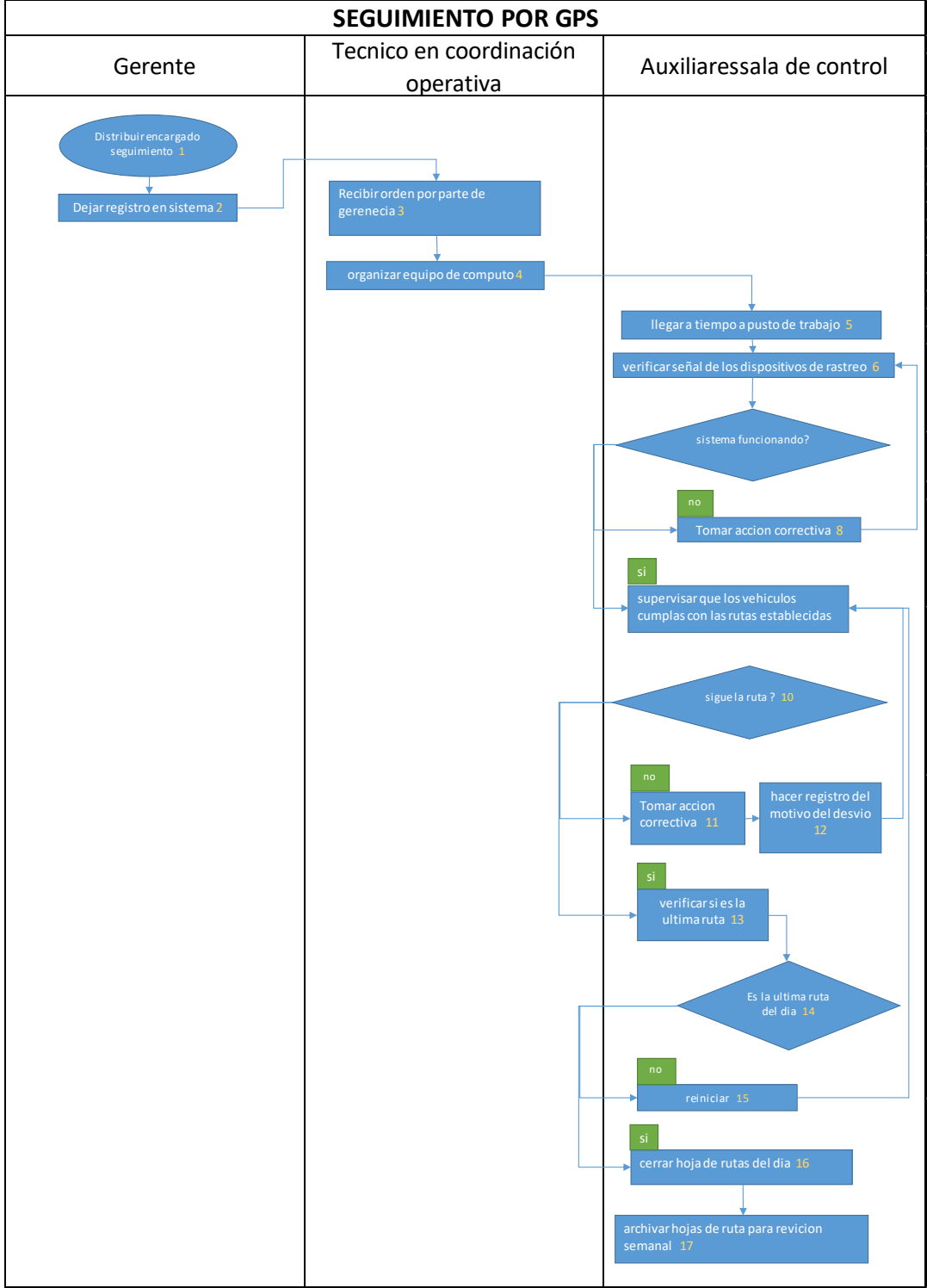
conductor del autobús y sus actividades a realizar, dichos diagramas se realizaron con el objetivo de desarrollar la caracterización de procesos.

Figura. 9. Diagrama de flujo Logística de puesto de despacho de autobuses



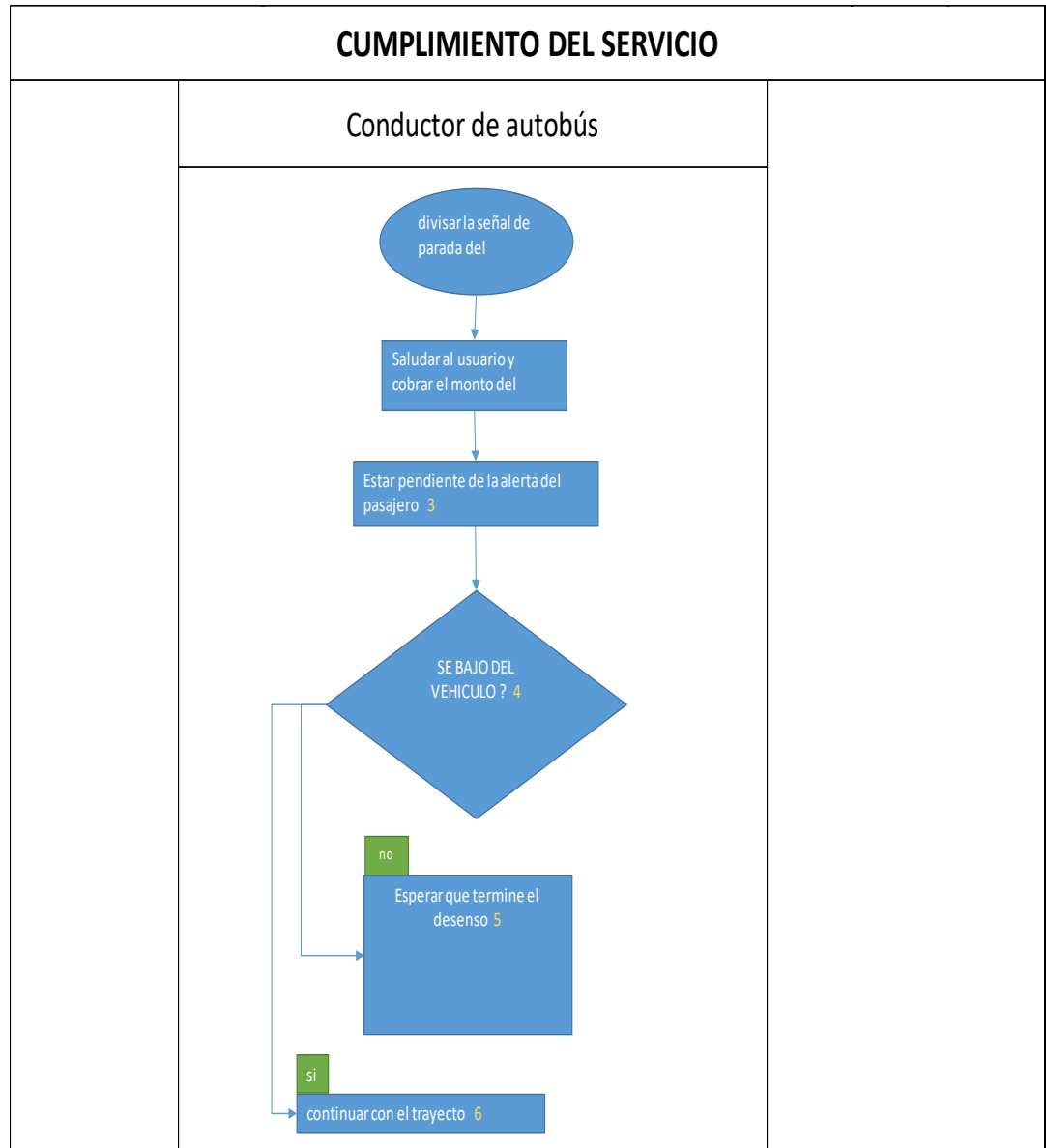
Fuente: Autores del proyecto

Figura. 10. Diagrama de flujo Seguimiento por GPS



Fuente: Autores del proyecto

Figura. 11. Diagrama de flujo Cumplimiento del servicio



Fuente: Autores del proyecto

En base a los diagramas de flujo realizados para el *proceso de operación y control de transporte público urbano MI RUTA*, se determinó de forma adecuada la caracterización de procesos como se evidencia en el ANEXO G.

6.1.3.3 Salida de servicios no conformes empresa MI RUTA

En la empresa **MI RUTA**, se realiza a diario inspecciones a los autobuses por parte del personal operativo, los cuales también verifican la documentación necesaria para la prestación de servicio mitigando las salidas de servicios no conformes y asegurando la satisfacción de los clientes.

Para evitar las no conformidades tanto para el usuario como para la empresa se propone implementar un mecanismo de pago por tarjeta en la totalidad del parque automotor, y así brindar mayor comodidad en la prestación del servicio.

6.1.3.4 Caracterización y análisis de oportunidades y riesgos

Desarrollando los ítems de la norma ISO – 9001:2015, se puede denotar una parte importante para desarrollar la matriz de caracterización de la empresa **MI RUTA**, así mismo el desarrollo de oportunidades y riesgos en los que se tendrá en cuenta la matriz DOFA para conocer las respectivas amenazas o riesgos que van asociados a los procesos operativos que generan la no conformidad al no cumplir con los objetivos y las políticas.

Para esto se realizará una comprensión detallada por niveles con el fin de conocer que procesos tienen un mayor riesgo para darle seguimiento, como también que procesos de bajo riesgo pero que pueden tener un impacto en la organización, por esto se realizó una categorización del nivel del riesgo (Bajo, Medio, Alto) como se evidenciará en el ANEXO H.

Para medir el riesgo en la organización y su impacto es necesario revisar la matriz de riesgos, así mismo, recolectar la información pertinente para analizarla y así conocer los procesos que pueden generar incertidumbre al cumplimiento de los objetivos, para luego clasificarlos y determinar una forma que pueda minimizar el riesgo en la empresa.

Dentro de los riesgos asociados a la empresa se pudieron categorizar dos riesgos: Internos y Externos

Internos:

- Cambio periódico de la dirección, lo que produce inconformidad en las metas o proyecciones hechas por un gerente para el resto del equipo.
- No se cuenta con una página web activa y un sistema de comunicación eficiente entre usuarios y la empresa.
- Algunos programas de capacitación que brinda la empresa no son suficientes con lo que se requiere para el mejoramiento interno.

Externos:

- Calles defectuosas.
- Aumento de las quejas y reclamos de los usuarios en la página de la alcaldía.
- Sanciones por parte de la alcaldía por no tener un sistema que regule las solicitudes de los ciudadanos.

6.1.3.5 Recomendaciones: auditoria y mejora continua.

Al establecer un modelo de mejora continua, se recomienda contemplar el mapa de procesos de la empresa para así establecer los registros, como hojas de análisis de procesos y demás documentación que se necesitan para ejecutarlo, por otra parte, se evalúa la gestión de calidad en la organización bajo esta mejora, que va a involucrar a personas, procesos y recursos con los que cuenta la empresa **MI RUTA**, con el fin de obtener los objetivos propuestos para la satisfacción el cliente.

En cuanto a la Auditoria se recomienda realizar diferentes procesos para la evaluación y el control del sistema de gestión de calidad, internamente y externamente a la organización. Con el propósito el que el SGC implementado, cumpla con los estándares de calidad y los requisitos que exige la norma para su mejora continua, que se desarrollen dentro y fuera de la organización enfocados a los procesos operativos.

7. CONCLUSIONES

- 🔥 La empresa Unión Temporal **MI RUTA** contaba con misión y visión, por lo cual fue necesario enfocarla hacia el sistema de gestión de la calidad, sin embargo, no contaba con política de calidad, objetivos organizacionales, alcance, reseña histórica, alcance de calidad, objetivos estratégicos, identificación de riesgos y oportunidades. En consecuencia, fue necesario el desarrollo de las mismas teniendo en cuenta los requisitos solicitados en base a la norma NTC-ISO 9001:2015, dado el diagnóstico y la información adquirida en las entrevistas y reuniones con la organización.
- 🔥 Mediante el análisis DOFA, el cuadro de mando integral (Balance ScoreCard) el Análisis PESTEL, la Matriz de oportunidades y riesgo, el despliegue por niveles de procesos, los diagramas de flujo y la caracterización de procesos, se pueden determinar los aspectos internos y externos de la organización, para plantear estrategias de mejoramiento en los procesos operativos de la organización, de manera que se pueda diseñar la planificación operativa de la empresa **MI RUTA** y tomar la Norma NTC-ISO 9001:2015 como referencia, para la asignación los procesos operativos al sistema de gestión de la calidad.
- 🔥 La implementación de un modelo de gestión de comunicación entre los usuarios y la empresa es una gran oportunidad en la organización **MI RUTA**, para fortalecer la satisfacción de sus usuarios, generando confiabilidad, ya que vista como una inversión va a generar rentabilidad, además que son instrumentos que mejoran la dirección y la adaptación a los cambios que se realicen en la entidad en el marco de los objetivos comunicacionales que se proponen.
- 🔥 Al realizar la caracterización de los procesos operativos de la empresa **MI RUTA**, se evidencia la importancia de la creación de información

documentada conforme al numeral 7.5 de la norma NTC ISO 9001:2015, en pro de la mejora continua y competitividad de la empresa tanto a nivel local como departamental.

-  Con el fin de continuar el presente documento, se recomienda a la empresa Unión Temporal **MI RUTA**, la realización de la Planificación enfocada a los procesos de apoyo, procesos estratégicos, procesos de evaluación según el capítulo 6 del presente libro. Con miras de que el sistema de gestión de calidad integre todos los niveles del mapa de procesos.
-  Es de vital importancia dentro del sistema de gestión de calidad la comunicación, ya que esta permite interiorizar dentro del personal los beneficios de la calidad; se aconseja a la empresa Unión Temporal **MI RUTA**, la implementación de métodos, mecanismos y canales de comunicación efectivos entre la dirección y los demás colaboradores, con el fin de incentivar el compromiso con el mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

ABALO, María, *Control de calidad en los procesos técnicos del CIB. Biblioteca Nacional Mariano Moreno, Buenos Aires Argentina, 2015, p. 2. (s.f.).*

BÁEZ, Javier, ANÁLISIS DE BRECHA [Documento Excel]. Universidad Santo Tomas Tunja, Colombia, Tunja, 2021. (s.f.).

CASTRO, Hugo; RODRÍGUEZ, Fernando. *Entre Ciencia e Ingeniería, Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales, Un caso colombiano. Bogotá, Colombia, p.18-25. (s.f.).*

COBARSI, Josep. *Sistemas de información en la empresa. [En línea] Barcelona, España, 2011 [Citado 26/05/2021] Disponible en internet: <https://elibro.net/es/ereader/usta/33493?page=18>. (s.f.).*

CORNELIA, Alfons. *Información digital para la empresa: una introducción a los servicios de información electrónica. Barcelona, España, 2009, p. 28. (s.f.).*

COTRAUTOL, Cooperativa de Transportadores del Servicio Urbano del Tolima. [En línea] Ibagué, Tolima, COLOMBIA, 2018 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <http://www.cotraulol.com/> . (s.f.).

CROSBY, Phil. *Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas, USA, 1999. (s.f.).*

CUATRECASAS, Luis. *Gestión integral de la calidad, Barcelona, España, 2000, p. 49-50. (s.f.).*

DECRETO 170 de 2001. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>. (s.f.).

DECRETO 482 de 2020. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>. (s.f.).

DIAZ, De Santos. *GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL*. Madrid, España, 2007, p. 37. (s.f.).

DUITAMA, DERLY, Proyecto Fin de Máster, Máster en Organización Industrial y Gestión Empresarial. Aplicación de la norma UNE EN ISO 9001:2015 al servicio de auditoría del SITP Sistema Integrado de Transporte Público Bogotá D.C. Sevilla, España, 2019, p. 3. (s.f.).

DUITAMA, DERLY, Proyecto Fin de Máster, Máster en Organización Industrial y Gestión Empresarial. Aplicación de la norma UNE EN ISO 9001:2015 al servicio de auditoría del SITP Sistema Integrado de Transporte Público Bogotá D.C. Sevilla, España, 2019, p. 7. (s.f.).

(s.f.). Entrevista a profundidad a los colaboradores de la empresa sobre la eficiencia de la comunicación entre usuarios y la empresa mediante Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScQpjVOuVms6OTE1guMTftc7ni_W38ESkXtE3-zHmguW7ECQw/viewform?usp=sf.

(s.f.). Entrevista a profundidad a los colaboradores de la empresa sobre la implementación de procesos mediante Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdwOGUMp3uZK_h-fXON3Tpv8WwvtGfNDJ9bGa7gyPW9WdQQiQ/viewform?usp=sf_link.

(s.f.). Entrevista a profundidad al gerente sobre la eficiencia de la comunicación entre usuarios y la empresa mediante Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScPw_LpmXZFffME5s-RmxbphBhOaxDTFTNKfYPQIM_lus6QAQ/viewform?usp=sf_link.

(s.f.). Entrevista a profundidad al gerente sobre la implementación de procesos mediante Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSecSeZMy4dk2UiTMKql3e-Upcm5LQiDoS64GSusyNrs4cvBPg/viewform?usp=sf_link.

FIDIAS. Arias. El Proyecto de Investigación. 6ta. Edición. Editorial Episteme. Caracas, 2000. (s.f.).

GARCIA, Paula; MARTINEZ, Wilson; RESTREPO, Jimmy. Aspectos sobre la implementación de ISO 9001:2015: Caso en empresa de transporte en Colombia. [En línea] Cali, Colombia, 2019 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://repository.usc.edu.co>. (s.f.).

GONZÁLEZ, Miranda. *Introducción a la gestión de la calidad. Las Rozas, Madrid, España, 2007, p. 240. (s.f.).*

GONZALEZ, Oscar. *SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD: Teoría y Práctica Bajo la Norma ISO. Bogotá, Colombia, 2016, p. 4. (s.f.).*

GONZALEZ, Oscar. *SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD: Teoría y Práctica Bajo la Norma ISO. Bogotá, Colombia, 2016, p. 5. (s.f.).*

HANSEN, Bertrand; GHARE, Prabhakar. *Control de calidad: teoría y aplicaciones. Polonia, 1989. (s.f.).*

INSTITUTO COLOMBIA DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas fundamentales sobre gestión de la calidad. NTC-ISO 9001:2015. Quinta edición. Bogotá D.C. El instituto, 2015. (s.f.).

JAMES, P. *Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio. [En línea] España: Prentice Hall. (1997). [Citado 17/05/2021] Disponible en internet: <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/110>. (s.f.).*

José, Jabaloyes; José, Carot; Andrés Carrión. *Introducción a la gestión de la calidad, Valencia, España, 2020, p. 28. (s.f.).*

LEY 100 DE 1993. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296> . (s.f.).

LEY 105 DE 1993. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>. (s.f.).

LEY 1972 de 2019. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296> . (s.f.).

LEY 276 DE 1996 [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>. (s.f.).

LEY 769 DE 2002. [En línea] COLOMBIA,1993 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296> . (s.f.).

LÓPEZ, Isabel; LÓPEZ, Patricia. *Uso secuencial de herramientas de control de calidad en procesos productivos: una aplicación en el sector agroalimentario*. Valencia, España, p. 74. (s.f.).

(s.f.). *MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD* [En línea] Pereira, Colombia, 2010 [Citado 15/06/2021] Disponible en internet: http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2000/658562G633g_anexo.pdf;jsessionid=59E3FD4376BB95AAF1CC44513011087B?seque.

MARTÍNEZ, Adriana. *Estrategias para la competitividad: empresas, sectores y regiones*, México D.F, 2011, p. 27. (s.f.).

MARTÍNEZ, María. *La comunicación en la empresa*. Madrid, España, 2012, p. 5. (s.f.).

MASAAKI, Imai. Random House Business Division. New York, USA, 1986. (s.f.).

MASEDA, Ángel. *Gestión de la calidad*. Barcelona, España, 2009, p. 12. (s.f.).

MASEDA, Ángel. *Gestión de la calidad*. Barcelona, España, 2009, p. 23. (s.f.).

MENGUZZATO, Martina; RENAÚ Juan. *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management*. [En línea] Barcelona, España, 1991 [Citado 26/05/2021] Disponible en internet: <https://elibro.net/es/ereader/usta/51689?page=8>. (s.f.).

MERA, Héctor. *DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE*. Tesis Doctoral. UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE. Santiago de Chile, Chile, 2006, p. 30. (s.f.).

NAVARRO, Miguel; OTERO, Marcos. *Sistemas de información en la Empresa*. Alcalá de Henares, España, 2014, p.15. (s.f.).

OAKLAND, J. S. *Total Quality Management. Text with Cases*. [En línea] Londres: Elsevier Butterworth- Heinemann, Ltd. (1993). [Citado 17/05/2021] Disponible en internet: <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/110>. (s.f.).

OUCHI, William. *La teoría "Z"*. Japón, 1982, p.58. (s.f.).

PEDRAZA Miranda. *Aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para el control de los costos de calidad en Ensombrerados y Derivados SA de CV*, México, 2019, p. 87. (s.f.).

Ubicación Google Maps: <https://www.google.com.co/maps/place/Cra.+6+2339-6,+Tunja,+Boyacá/@5.5482249,-73.3550522,3a,75y,346.96h,101.63t/data=!3m6!1e1!3m4!1snqjEec0xotcvyBLJfFzydA!2e0!7i13312!8i6656!4m5!3m4!1s0x8e6a7c3c3171efe3:0x7db3ccbdec86bc85!8m2!3d5.5>. (s.f.).

ANEXO A. CRONOGRAMA

cronograma											Actividad
PLANIFICAR		HACER	VERIFICAR	ACTUAR	ANALIZAR	ESTABLECER	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR	Etapa
Autor		Autor	Autor	Autor	Autor	Autor	Autor	Autor	Autor	Autor	Responsable
Documentos suministrados por la empresa		Documentos suministrados por la empresa	Documentos suministrados por la empresa	Documento de análisis junto con los indicadores	Documento de análisis junto con los indicadores	Documento de análisis junto con los indicadores	Documento de respuestas	Documento de respuestas	Documento de respuestas	Documento de respuestas	Resultado
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4
											semana 1
											semana 2
											semana 3
											semana 4

cronograma

Actividad		Estructurar una propuesta de un sistema de PQRS		Analizar los resultados obtenidos		Organizar la información suministrada por la empresa		Aplicar estrategias de análisis de la compañía tales como investigación		Estructurar una propuesta de indicadores		Analizar los resultados obtenidos de las estrategias de análisis	
Etapa		HACER		VERIFICAR		PLANIFICAR		ACTUAR		HACER		VERIFICAR	
Responsable		Autor		Autor		Autor		Autor		Autor		Autor	
Resultado		Propuesta de implementación de sistema de peticiones, quejas, redamos, solicitudes.		Documento de propuesta de indicadores		Documento de propuesta de indicadores		Documento de propuesta de indicadores		Documento de propuesta de indicadores		Documento de propuesta de indicadores	
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana 2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													
semana 1													
semana2													
semana 3													
semana 4													

ANEXO B. HOJA DE RUTA METODOLÓGICA

HOJA DE RUTA METODOLOGICA			
OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	ACCIONES	ENTREGABLE
Diagnosticar la situación actual de la empresa MI RUTA en los procesos operativos basados en la normativa NTC-ISO-9001:2015.	Recolectar información de la estructura organizacional de la empresa como de sus procesos	P: programar una reunión con la directiva de la empresa para acordar recolectar información	Documentos suministrados por la empresa
		H: organizar la información suministrada por la empresa	
		V: Analizar que documentos son acordes a la norma y que documentos no	
	Realizar un análisis de de la organización de manera interna y externa	H: Aplicar estrategias de análisis tales como matriz DOFA y Balance Scorecard	Documento de análisis junto con los indicadores
		v: Analizar los resultados obtenidos	
		A: Establcier indicadores claros según los obgetivos	
Plantear de manera adecuada la implementación de estrategias para el mejoramiento en los procesos operativos de la empresa MI RUTA basados en la normativa NTC-ISO-9001:2015.	Realizar una encuesta a profundidad a la alta gerencia de la compañía	p: Plantear una lista de posibles preguntas	Documento de respuestas
		P: Erogramar una reunión con la directiva de la empresa para realizar la encuesta	
		H: Estructurar un árbol de preguntas y realizar la encuesta	
		v: Analizar los resultados obtenidos	
		A: Entablar una conclusión después del analizas de los resultados	
	diseñar y proponer indicadores dirigidos a los procesos operativos de la empresa	v: Analizar los resultados obtenidos de las estrategias de análisis	Documento de propuesta de indicadores
		H: Estructurar una propuesta de indicadores	
Elaboró: William Eduardo Ortega Rojas		Verificó:	
Firma: _____		Firma: _____	
Nombre: _____		Nombre: _____	
Cargo: _____		Cargo: _____	
		Aprobó:	
		Firma: _____	
		Nombre: _____	
		Cargo: _____	

ANEXO C. ANALISIS PESTEL

	UNION TEMPORAL MI RUTA				CÓDIGO:	NI-RS-01
	ANALISIS PESTEL				FECHA DE ELABORACIÓN	27/02/2021
					VERSIÓN	1
					HOJA	1 de 1
POLITICO	CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, LEY 105 DE 1993 (LEY MARCO DE TRANSPORTE) , Decreto # 155 de 2017(planeación, diseño, evaluación, seguimiento, gestión en la revisión y actualización del sistema de transporte público y el terminal de transporte), LEY 100 DE 1993 (por medio de la cual se establece la protección de los derechos a la salud y al medio ambiente sano estableciendo medidas tendientes a la reducción de emisiones contaminantes de fuentes móviles y se dictan otras disposiciones.), Decreto # 1539 de 2019 (Ajuste de rutas con origen y destino al nuevo terminal de transporte y medición del impacto y efectividad de la medida de pico y placa en la ciudad de Tunja).					
ECONOMICO	impuestos, índice de confiabilidad del consumidor , financiación, migración.					
SOCIAL	LEY 105 DE 1993 art 3 (el transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículo apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios), crecimiento poblacional, cambio en los gustos del usuario,					
TECNOLOGICO	llegada de plataformas digitales de trasporte (UBER, TAXI YA, RAPPI)					
ECOLOGICO	LEY 1972 de 2019 (por medio de la cual se establece la protección de los derechos a la salud y al medio ambiente sano estableciendo medidas tendientes a la reducción de emisiones contaminantes de fuentes móviles y se dictan otras disposiciones.)					
LEGAL	Decreto municipal # 0291 del 20 agosto de 2015 (convenio de colaboración empresarial bajo la figura de unión temporal) .					
Elaboró:	Jhon Cucanchón	Revisó:	Tatiana Nossa	Aprobó:	Nelson Giovanni Sánchez	
Firma:	Jhon Cucanchón	Firma:	Tatiana Nossa	Firma:	Nelson Giovanni Sánchez	
Cargo:	Consultor Externo	Cargo:	Responsable SG- SST	Cargo:	Gerente	

ANEXO D. MATRIZ DOFA

ANÁLISIS ESTRATEGICO BAJO EL ENFOQUE DOFA				
#	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	No hay competencia	En la actualidad no se cuenta con una pagina web activa	Crecimiento de la población	Llegada de plataformas digitales a la ciudad de Tunja como: Uber, Taxi ya, etc.
2	Buen manejo en las actividades del control de rutas en la ciudad de Tunja.	El despacho de los autobuses, no esta bien sistematizada	Mejoras medioambientales en el transporte	Aumento en las quejas y reclamos de los usuarios en la pagina de la Alcaldía
3	Experiencia en el campo del transporte urbano, con personal capacitado y uniformado para el control de las rutas	No cuenta con las suficientes rutas para cubrir todas las zonas	Ampliación de las rutas en la ciudad de Tunja	Cambio de los gustos de los usuarios frente a la movilidad
4	Atención al usuario y excelente equipo de trabajo comprometido al servicio	El sistema de las solicitudes de quejas y reclamos no esta bien definida	Ampliación a las capacidades de respuesta de la empresa a los ciudadanos	Sanciones por parte de la alcaldía por no tener un sistema que regule las solicitudes de los ciudadanos
5	Sistema organizado para el despacho de buses	No cuenta con una zona de despacho de los automotores propia de la empresa	Aumento de la demanda de pasajes por turismo y en días festivos	Carreteras en mal estado
6	Control operativo en la revisión de vehículos, cumplimiento de tiempos, correctivos y control de documentación.	Los vehículos de transporte no son propios de la empresa	Gestión de nuevas tecnologías para el sector administrativo y operativo	Huelgas y Bloqueos
7	Cronograma de actividades para las rutas de trabajo, y los tiempos en que se van a trabajar las rutas	Falta de sentido de pertenencia de la empresa	Generar mas empleos	El servicio de transporte privado o pirata ofrece mejores tarifas en algunos servicios
8	Seguimiento de las rutas mediante un control satelital (GPS) en buses y paraderos	No hay suficiente personal para cubrir todos los controles operativos para el desarrollo, por ello, solo se le hace seguimiento a los paraderos mas concurridos	Mejoramiento de los sistemas de control para una mayor cobertura en la ciudad	Bajo reconocimiento de la empresa por parte de los ciudadanos de Tunja
9	Cuenta con instalaciones adecuadas para el uso administrativo y gerencial	Las instalaciones de la empresa no son propias	Generar estrategias de calidad para el personal administrativo y operativo	Cambios en la administración municipal o departamental que afecten las decisiones de la región
10	Trabajo en equipo de las empresas unificadas de transporte urbano de Tunja prestadoras del servicio	Reducción del personal en los campos administrativo y operativo	Generar estrategias de marketing digital para promover los servicios al usuario	Fluctuación de la economía de las personas por la pandemia
11	Programas de capacitación para el personal administrativo y operativo de la Empresa	Algunos programas de capacitación que brinda la empresa no son suficientes con lo que se requiere para el mejoramiento	Gestión para el crecimiento de la empresa a nivel departamental	Nueva competencia en el servicio de transporte publico terrestre
12	Disponibilidad de las flotas de la empresa 'unión temporal mi ruta'	Las rutas están en constantes cambios lo cual imposibilita la suficiente cobertura afectando la calidad del servicio		Legislación con respecto al precio de los pasajes
13	Uniformidad estética en las flotas de las cuatro empresas de la unión temporal	No hubo un acuerdo de unificación en la estética de los automotores en la ciudad de Tunja		Bajos niveles salariales en la región
14	Tarifas asequibles para la prestación del servicio al usuario	No existe un sistema de pago electrónico a comparación de otras ciudades capitales		
15		Cambio periódico de la dirección Administrativa-Gerencial en la empresa		
16		Bajo presupuesto		
17		Salida de una o varias empresas de unión temporal		
18		La capacidad para la toma de decisiones y la retroalimentación de información va a ser tema de debate		

ASESORIAS ESTRATEGICAS				
MATRIZ DOFA		EMPRESA	Unión Temporal 'Mi Ruta'	
GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS FO				
#	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	COMBINACION	ESTRATEGIA
1	No hay competencia	Crecimiento de la población	(F10, F13)(O3)	Realizar estudios de factibilidad que permita ampliar las rutas para la demanda de usuarios presentes en la ciudad
2	Buen manejo en las actividades del control de rutas en la ciudad de Tunja.	Mejoras medioambientales en el transporte	(F1, F4)(O4)	Ofrecer un mecanismo que pueda mejorar la calidad de atención, recepción y respuesta a los usuarios en cuanto a servicios, quejas y reclamos
3	Experiencia en el campo del transporte urbano, con personal capacitado y uniformado para el control de las rutas	Ampliación de las rutas en la ciudad de Tunja	(F2,F6, F7, F8)(O8)	Implementar una aplicación que contenga información de rutas, horarios de trabajo, tiempo y destinos
4	Atención al usuario y excelente equipo de trabajo comprometido al servicio	Ampliación a las capacidades de respuesta de la empresa a los ciudadanos	(F3,F9,F11)(O2,O14)	Coordinar capacitaciones al personal administrativo y operativo para el mejoramiento de las estrategias de calidad, como también normativas de seguridad y medioambientales que se implementarán en la empresa
5	Sistema organizado para el despacho de buses	Aumento de la demanda de pasajes por turismo y en días festivos	(F5, F12)(O1,O7)	Establecer las rutas y buses para las nuevas zonas que se abran en la ciudad
6	Control operativo en la revisión de vehículos, cumplimiento de tiempos, correctivos y control de documentación.	0	(F14)(O5,O10)	Desarrollar campañas publicitarias y promociones dirigidas a la comunidad, que incentiven el uso del sistema de transporte.
7	Cronograma de actividades para las rutas de trabajo, y los tiempos en que se van a trabajar las rutas	Generar mas empleos		
8	Seguimiento de las rutas mediante un control satelital (GPS) en buses y paraderos	Mejoramiento de los sistemas de control para una mayor cobertura en la ciudad		
9	Cuenta con instalaciones adecuadas para el uso administrativo y gerencial	Generar estrategias de calidad para el personal administrativo y operativo		
10	Trabajo en equipo de las empresas unificadas de transporte urbano de Tunja prestadoras del servicio	Generar estrategias de marketing digital para promover los servicios al usuario		
11	Programas de capacitación para el personal administrativo y operativo de la Empresa			
12	Disponibilidad de las flotas de la empresa 'unión temporal mi ruta'			
13	Uniformidad estética en las flotas de las cuatro empresas de la unión temporal			
14	Tarifas asequibles para la prestación del servicio al usuario			

ASESORIAS ESTRATEGICAS					
MATRIZ DOFA		EMPRESA	Unión Temporal 'Mi Ruta'		
GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS FA					
#	FORTALEZAS	AMENAZAS		COMBINACION	ESTRATEGIA
1	No hay competencia	Llegada de plataformas digitales a la ciudad de Tunja como: Uber, Taxi ya, etc.		(F1)(A1, A3, A7, A11)	Desarrollar encuestas digitales sobre la satisfacción del cliente, a la hora de adquirir el servicio prestado por la empresa.
2	Buen manejo en las actividades del control de rutas en la ciudad de Tunja.	Aumento en las quejas y reclamos de los usuarios en la pagina de la Alcaldía		(F2, F7, F10)(A13)	Desarrollar campañas publicitarias, enfocadas al reconocimiento de la empresa
3	Experiencia en el campo del transporte urbano, con personal capacitado y uniformado para el control de las rutas	Cambio de los gustos de los usuarios frente a la movilidad		(F4)(A2,A4)	Establecer sistemas que regulen la atención al ciudadano
4	Atención al usuario y excelente equipo de trabajo comprometido al servicio	Sanciones por parte de la alcaldía por no tener un sistema que regule las solicitudes de los ciudadanos		(F12, F14)(A9, A12)	Designar un precio asequible para los usuarios que toman el servicio de transporte
5	Sistema organizado para el despacho de buses	Carreteras en mal estado		(A10, A13)	Analizar el impacto económico de los usuarios para reducir el precio del servicio
6	Control operativo en la revisión de vehículos, cumplimiento de tiempos, correctivos y control de documentación.	Huelgas y Bloqueos		(F3,F5)(A5,A6)	Organizar un sistema de rutas alternas cuando se presente una eventualidad en la ciudad
7	Cronograma de actividades para las rutas de trabajo, y los tiempos en que se van a trabajar las rutas	El servicio de transporte privado o pirata ofrece mejores tarifas en algunos servicios		(F6, F8, F11)	Categorizar los diferentes programas internos que se brindarán a la empresa para su posterior mejoramiento
8	Seguimiento de las rutas mediante un control satelital (GPS) en buses y paraderos	Bajo reconocimiento de la empresa por parte de los ciudadanos de Tunja		(F9,F13)	Consolidar los diferentes planteamientos para la uniformidad total tanto en la flota como en el personal administrativo y gerencial
9	Cuenta con instalaciones adecuadas para el uso administrativo y gerencial	Cambios en la administración municipal o departamental que afecten las decisiones de la región			
10	Trabajo en equipo de las empresas unificadas de transporte urbano de Tunja prestadoras del servicio	Fluctuación de la economía de las personas por la pandemia			
11	Programas de capacitación para el personal administrativo y operativo de la Empresa	Nueva competencia en el servicio de transporte publico terrestre			
12	Disponibilidad de las flotas de la empresa 'unión temporal mi ruta'	Legislación con respecto al precio de los pasajes			
13	Uniformidad estética en las flotas de las cuatro empresas de la unión temporal	Bajos niveles salariales en la región			
14	Tarifas asequibles para la prestación del servicio al usuario				

ASESORIAS ESTRATEGICAS					
MATRIZ DOFA		EMPRESA		Unión Temporal 'Mi Ruta'	
GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DO					
#	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES		COMBINACION	ESTRATEGIA
1	En la actualidad no se cuenta con una pagina web activa	Crecimiento de la población		(D1)(O8)	Diseñar un sistema de información para los usuarios y de control para la empresa
2	El despacho de los autobuses, no esta bien sistematizada	Mejoras medioambientales en el transporte		(D2, D5, D6, D9)(O9)	Analizar las posibles ventajas al tener despachos y vehículos propios en la empresa
3	No cuenta con las suficientes rutas para cubrir todas las zonas	Ampliación de las rutas en la ciudad de Tunja		(D3, D8, D12)(O1, O3, O5, O7)	Examinar posibles soluciones para incrementar el personal, ampliación de rutas y mejoras en la empresa
4	El sistema de las solicitudes de quejas y reclamos no esta bien definida	Ampliación a las capacidades de respuesta de la empresa a los ciudadanos		(D4)(O10)	Conceptuar un sistema de manejo de las redes sociales para publicidad y servicios
5	No cuenta con una zona de despacho de los automotores propia de la empresa	Aumento de la demanda de pasajes por turismo y en días festivos		(D7, D13, D15)	Organizar las posibles soluciones para emplear garantías al momento de una unión definitiva
6	Los vehículos de transporte no son propios de la empresa			(D10, D11, D16) (O2)	Establecer programas que beneficien a la empresa y a los trabajadores para mejorar su desempeño
7	Falta de sentido de pertenencia de la empresa	Generar mas empleos		(D14)(O4)	Desarrollar un sistema que regule la prestación del servicio a los usuarios
8	No hay suficiente personal para cubrir todos los controles operativos para el desarrollo, por ello, solo se le hace seguimiento a los paraderos mas concurridos	Mejoramiento de los sistemas de control para una mayor cobertura en la ciudad			
9	Las instalaciones de la empresa no soy propias	Generar estrategias de calidad para el personal administrativo y operativo			
10	Reducción del personal en los campos administrativo y operativo	Generar estrategias de marketing digital para promover los servicios al usuario			
11	Algunos programas de capacitación que brinda la empresa no son suficientes con lo que se requiere para el mejoramiento				
12	Las rutas están en constantes cambios lo cual imposibilita la suficiente cobertura afectando la calidad del servicio				
13	No hubo un acuerdo de unificación en la estética de los automotores en la ciudad de Tunja				
14	No existe un sistema de pago electrónico a comparación de otras ciudades capitales				
15	Cambio periódico de la dirección Administrativa-Gerencial en la empresa				
16	Bajo presupuesto				

ASESORIAS ESTRATEGICAS					
MATRIZ DOFA		EMPRESA		Unión Temporal 'Mi Ruta'	
GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DA					
	DEBILIDADES	AMENAZAS		COMBINACION	ESTRATEGIA
1	En la actualidad no se cuenta con una pagina web activa	Llegada de plataformas digitales a la ciudad de Tunja como: Uber, Taxi ya, etc.		(D2, D5) (A3, A5, A9)	Sistematizar junto a la alcaldía una red de apoyo donde se enfoquen en el servicio a los usuarios
2	El despacho de los autobuses, no esta bien sistematizada	Aumento en las quejas y reclamos de los usuarios en la pagina de la Alcaldía		(D3, D6, D9, D13)	Motivar accionistas y miembros de la empresa para que inviertan en la empresa
3	No cuenta con las suficientes rutas para cubrir todas las zonas	Cambio de los gustos de los usuarios frente a la movilidad		(D4) (A2, A4, A12)	Considerar el uso de plataformas digitales para atraer mas usuarios al sistema
4	El sistema de las solicitudes de quejas y reclamos no esta bien definida	Sanciones por parte de la alcaldía por no tener un sistema que regule las solicitudes de los ciudadanos		(D7, D10)	Analizar la factibilidad económica frente al presupuesto de la empresa para plantear la adquisición de servicios y terrenos propios
5	No cuenta con una zona de despacho de los automotores propia de la empresa	Carreteras en mal estado		(D8, A7)	Implementar charlas con los trabajadores de las empresas y los ejecutivos para llegar a soluciones que beneficien a todos
6	Los vehículos de transporte no son propios de la empresa	Huelgas y Bloqueos		(D11, D12, D15, D17) (A6, A7, A8, A11, A13, A14)	Analizar diferentes alternativas con el fin de generar empleos, recursos y gestionar el mejoramiento de las vías para un mejor servicio
7	Falta de sentido de pertenencia de la empresa	El servicio de transporte privado o pirata ofrece mejores tarifas en algunos servicios		(D14, D16) (A10)	Proponer a la junta directiva un plan alternativo para la dirección de la unión temporal
8	No hay suficiente personal para cubrir todos los controles operativos para el desarrollo, por ello, solo se le hace seguimiento a los paraderos mas concurridos	Bajo reconocimiento de la empresa por parte de los ciudadanos de Tunja			
9	Las instalaciones de la empresa no soy propias	Cambios en la administración municipal o departamental que afecten las decisiones de la región			
10	Reducción del personal en los campos administrativo y operativo	Fluctuación de la economía de las personas por la pandemia			
11	Algunos programas de capacitación que brinda la empresa no son suficientes con lo que se requiere para el mejoramiento	Nueva competencia en el servicio de transporte publico terrestre			
12	Las rutas están en constantes cambios lo cual imposibilita la suficiente cobertura afectando la calidad del servicio	Legislación con respecto al precio de los pasajes			
13	No hubo un acuerdo de unificación en la estética de los automotores en la ciudad de Tunja	Bajos niveles salariales en la región			
14	No existe un sistema de pago electrónico a comparación de otras ciudades capitales	0			
15	Cambio periódico de la dirección Administrativa-Gerencial en la empresa	0			
16	Bajo presupuesto	0			

ASESTRA
ASESORIAS ESTRATEGICAS
MATRIZ DOFA EMPRESA UT MI RUTA

SELECCIÓN DE LAS MEJORES ESTRATEGIAS

EXPLICACION BREVE DE LAS MEJORES ESTRATEGICAS SELECCIONADAS		
	ESTRATEGIAS FO	EXPLICACION
1	Realizar estudios de factibilidad que permita ampliar las rutas para la demanda de usuarios presentes en la ciudad	Analizar el incremento de la población en los barrios mas concurridos, mediante encuestas y aforos, para justificar la viabilidad de ampliar rutas y aumentar o disminuir el numero de buses dependiendo el sector
2	Ofrecer un mecanismo que pueda mejorar la calidad de atención, recepción y respuesta a los usuarios en cuanto a servicios, quejas y reclamos	Crear y generar códigos QR, en la entrada del servicio de transporte para que la gente pueda calificar el servicio y dar alguna sugerencia
3	Implementar una aplicación que contenga información de rutas, horarios de trabajo, tiempo y destinos	Crear una aplicación Mobile donde se pueda tener información de todas rutas, congestiones viales, los horarios en los que el servicio funciona entre semana y festivos, el tiempo que tarda el conductor en llegar al destino para brindar una mayor facilidad al abordar el transporte
4	Coordinar capacitaciones al personal administrativo y operativo para el mejoramiento de las estrategias de calidad, como también normativas de seguridad y medioambientales que se implementarán en la empresa	Definir por periodos trimestrales o bimestrales capacitaciones dependiendo la función y categoría en que se encuentren de los trabajadores para retroalimentar temas que conciernen a la empresa como Normativos, de seguridad, talento humano, medioambientales y de calidad.
5		
6	Desarrollar campañas publicitarias y promociones dirigidas a la comunidad, que incentiven el uso del sistema de transporte.	Las campañas son con el objetivo de que las personas de la ciudad de Tunja y alrededores se animen a utilizar el servicio de transporte otorgándoles beneficios como algún descuento por participar en las campañas y así incentivar el uso del transporte

	ESTRATEGIAS FA	
1		
2	Desarrollar campañas publicitarias, enfocadas al reconocimiento de la empresa	Las campañas publicitarias se enfocan especialmente en conocer la empresa por medio de panfletos, propagandas radiales, redes sociales, y anuncios publicitarios en periódicos
3		
4	Designar un precio asequible para los usuarios que toman el servicio de transporte	Este precio se toma de acuerdo a reuniones que se hacen con las directivas y la alcaldía, para que se pueda llegar a un acuerdo sobre tarifas en la ciudad que beneficien a las partes involucradas
5		
6		
7	Categorizar los diferentes programas internos que se brindarán a la empresa para su posterior mejoramiento	Realizar algunos programas de reconocimiento, rutas de evacuación, así mismo brindar cursos con horas intensivas para retroalimentar a los trabajadores sobre temas que conciernen y benefician al mejoramiento de la Empresa

	ESTRATEGIAS DO	
1	Diseñar un sistema de información para los usuarios y de control para la empresa	Diseñar una pagina web para los usuarios para solicitudes quejas y reclamos, donde conocerán la historia de la empresa, misión, visión, servicios, propietarios y otra información relacionada al publico, por otra parte crear internamente una base de datos donde se registren los usuarios que hacen búsqueda de esta pagina para su posterior mejoramiento
5	Organizar las posibles soluciones para emplear garantías al momento de una unión definitiva	Organizar juntas donde los gerentes de las empresas, expresen sus ideas y opiniones que se puedan implementar en la unión
6	Establecer programas que beneficien a la empresa y a los trabajadores para mejorar su desempeño	Realizar capacitaciones referentes a la misión, visión y los valores de la empresa para mejorar las relaciones en la empresa y entre trabajadores
7	Desarrollar un sistema que regule la prestación del servicio a los usuarios	Implementar una iniciativa para que la empresa implemente un sistema de pago digital

	ESTRATEGIAS DA	
1		
2	Motivar accionistas y miembros de la empresa para que inviertan en la empresa	Motivar a que la empresa reciba acciones para incrementar su valor, así poder invertir y crecer como Unión
3	Considerar el uso de plataformas digitales para atraer mas usuarios al sistema	Incentivar el uso de canales digitales para que la empresa se de a conocer y así los usuarios conozcan mas el servicio que presta la Unión Temporal
4	Analizar la factibilidad económica frente al presupuesto de la empresa para plantear la adquisición de servicios y terrenos propios	Al recibir accionistas externos la facilidad de que la empresa crezca y pueda adquirir terrenos son mas factibles, por lo que con un buen presupuesto es posible adquirir mas servicios e instalaciones propias dentro y fuera de la ciudad
5	Implementar charlas con los trabajadores de las empresas y los ejecutivos para llegar a soluciones que beneficien a todos	Estas charlas son con el fin de ser mas equitativos en cuanto a tiempos de trabajo, salarios, y demás actividades que benefician a las dos partes
6		
7	Proponer a la junta directiva un plan alternativo para la dirección de la unión temporal	Proponer y justificar ideas para que el periodo de gerencia sea mas largo entre los gerentes de las cuatro rutas para que se puedan gestionar mas planes y alternativas que se implementarán en la empresa

ANEXO E. BALANCE SCORECARD

Cod	Objetivos Estratégicos Generales	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
11	Desarrollar una aplicación que contenga información de rutas, horarios, tiempo y destinos para darle a conocer a la población toda la información que se requiera de ellas	El porcentaje de avance en el desarrollo de la aplicación con respecto al tiempo meta	Técnico en coordinación operativa	Programar y crear una aplicación Mobile para Android y iOS, que contenga la información de la empresa 'Mi Ruta' donde se les brindará los usuarios contenido sobre las rutas, horarios, tiempo y destinos para mayor comodidad
12	Implementar un mecanismo de pago por tarjeta en la totalidad del parque automotor para brindar mayor comodidad a la hora de cancelar el pasaje	(Total parque automotor- cantidad de sistemas implementados)	Técnico en coordinación operativa	Se propone diseñar un sistema de pago electrónico que facilite y disminuya la aglomeración de gente y el tiempo entre pagos de pasajes para regular tiempos y eficacia del sistema
13	Establecer campañas publicitarias periódicas para dar a conocer la empresa de transportes en la ciudad de Tunja	(totalidad de eventos publicitarios trimestrales)/ (totalidad de eventos meta)	Coordinador del sistema de gestión (SG-SST)	Gestionar campañas de publicidad como folletos, pancartas, programas radiales y videos en donde la empresa se de a conocer y los servicios que presta.

P1	Coordinar campañas de capacitación periódicas en la empresa con el fin de mejorar los procesos de calidad	(personas capacitadas)- (totalidad de personas capacitadas objetivo)	Coordinador de SG-SST	Crear campañas para brindar mas información sobre la empresa, como seguir las normas de seguridad, cumplir con protocolos medioambientales, y optimizar los procesos en cuanto a normativa
P2	Gestionar mesas de dialogo entre directivos de las empresas que conforman la unión para proyectos a futuro	Promedio de calificación específica sobre los temas a evaluar en las mesas de dialogo	Coordinador de SG-SST	Analizar temas de relación entre las cuatro empresas para organizar una mesa de dialogo donde se discutirán temas de mejoramiento y proyectos que beneficien la unión
P3	Proponer y justificar ideas a la junta directiva para los planes alternativos sobre la dirección de la unión temporal	Promedio de calificación específica sobre los temas que se van a proponer en las reuniones extraordinarias	Profesional Jurídico	Establecer reuniones extraordinarias con la junta directiva para proponer temas como la ampliación de periodo gerencial, para poder ejecutar con tiempo los proyectos y propuestas que cada uno tiene con la unión

C1	Diseñar un plataforma web de atención al usuario para dar información sobre la empresa y recibir sugerencias de los usuarios	(Porcentaje de avance de la pagina web)/(total de la pagina web desarrollada)	Técnico en coordinación operativa	Crear una pagina web, que funcione como atención al usuario para las solicitudes, respuestas y reclamos, así mismo que brinde información como la visión, misión, valores corporativos, una galería de la empresa e información del personal
C2	Desarrollar campañas y promociones dirigidas a la comunidad con el fin de incentivar el uso del sistema de transporte	(personas participantes)-(totalidad usuarios objetivo)	Coordinador de SG-SST	Gestionar encuentros en los parques de la ciudad, realizando actividades sobre los beneficios del uso del transporte frente a los competidores, donde hayan promociones y bonos a los participantes

F1	Gestionar accionistas y miembros de la empresa para que inviertan en la "Unión Temporal"	(accionistas actuales)+(nuevos accionistas)	Profesional Contable	Proponer planes de mejora con el dinero recolectado de los nuevos inversionistas .
F2	Adquirir un terreno para la construcción de instalaciones administrativas y operativas	(porcentaje de avance en la adquisición del terreno)/(porcentaje total de adquisición del terreno)	Junta Directiva	Analizar con los accionistas y financieros de la empresa el presupuesto para adquirir el nuevo terreno.

Nombre del indicador	Aplicación de Sistema de Rutas			Nombre del indicador	Sistema de pago electrónico
Código	11.01			Código	12.01
Objetivo	Implementar una aplicación que contenga información de rutas, horarios, tiempo y destinos			Objetivo	Implementar un mecanismo de pago por tarjeta en la totalidad del parque automotor
Responsable del Indicador	Técnico en coordinación operativa			Responsable del Indicador	Técnico en coordinación operativa
Nivel de comparación	Indicador Meta			Nivel de comparación	Indicador Meta
Periodicidad de actualización	Trimestral			Periodicidad de actualización	Anual
Definición Operacional	El porcentaje de avance en el desarrollo de la aplicación con respecto al tiempo meta			Definición Operacional	(Total parque automotor-cantidad de sistemas implementados)
Unidad de medida	Porcentaje			Unidad de medida	Unidades
Meta	100%			Meta	550 autobuses sistematizados
					500 ≤ 12.01 ≤ 550
					300 ≥ 12.01 ≤ 400
Resultado				Resultado	12.01 ≤ 200
Interpretación	Porcentaje de avance de la aplicación			Interpretación	Cantidad mecanismos electrónicos implementados en el parque automotor.

Nombre del indicador	Campañas Publicitarias		Nombre del indicador	Campañas de capacitación
Código	I3.01		Código	P1.01
Objetivo	Establecer campañas publicitarias periódicas para dar a conocer la empresa de transportes en la ciudad de Tunja		Objetivo	Coordinar campañas de capacitación periódicas en la empresa con el fin de mejorar los procesos de calidad
Responsable del Indicador	Coordinador del sistema de gestión (SG-SST)		Responsable del Indicador	Coordinador de SG-SST
Nivel de comparación	Indicador Meta		Nivel de comparación	Indicador Meta
Periodicidad de actualización	Trimestral		Periodicidad de actualización	Trimestral
Definición Operacional	(totalidad de eventos publicitarios trimestrales)/ (totalidad de eventos meta)		Definición Operacional	(personas capacitadas)-(totalidad de personas capacitadas objetivo)
Unidad de medida	Unidades		Unidad de medida	Unidades
Meta	6 eventos publicitarios al año		Meta	16 personas capacitadas
	I3.01 ≤ 6			P1.01 ≤ 16
	3 ≥ I3.01 ≤ 5			8 ≥ P1.01 ≤ 15
Resultado	I3.01 ≤ 2		Resultado	P1.01 ≤ 7
Interpretación	Mide la cantidad de campañas publicitarias realizadas en el transcurso de un año		Interpretación	Mide la cantidad de personas capacitadas en un trimestre

Nombre del indicador	Mesas de Dialogo		Nombre del indicador	Planes alternativos de dirección
Código	P2.01		Código	P3.01
Objetivo	Gestionar mesas de dialogo entre directivos de las empresas que conforman la unión para proyectos a futuro		Objetivo	Proponer y justificar ideas a la junta directiva para los planes alternativos sobre la dirección de la unión temporal
Responsable del Indicador	Coordinador de SG-SST		Responsable del Indicador	Profesional Jurídico
Nivel de comparación	Indicador Meta		Nivel de comparación	Indicador Meta
Periodicidad de actualización	Trimestral		Periodicidad de actualización	Trimestral
Definición Operacional	Promedio de calificación específica sobre los temas a evaluar en las mesas de dialogo		Definición Operacional	Promedio de calificación específica sobre los temas que se van a proponer en las reuniones extraordinarias
Unidad de medida	escala (1-5)		Unidad de medida	escala (1-5)
Meta	5		Meta	5
Resultado	P2.01 ≤ 5			P2.01 ≤ 5
	3 ≥ P2.01 ≤ 4			3 ≥ P2.01 ≤ 4
	P2.01 ≤ 2,9		Resultado	P2.01 ≤ 2,9
Interpretación	Permite evaluar los temas discutidos en las mesas de dialogo		Interpretación	Permite evaluar los temas discutidos en las reuniones de junta directiva

Nombre del indicador	Diseño de pagina web		Nombre del indicador	Campañas promocionales
Código	C1.01		Código	C2.01
Objetivo	Diseñar un plataforma web de atención al usuario para dar información sobre la empresa y recibir sugerencias de los usuarios		Objetivo	Desarrollar campañas y promociones dirigidas a la comunidad con el fin de incentivar el uso del sistema de transporte
Responsable del Indicador	Técnico en coordinación operativa		Responsable del Indicador	Coordinador de SG-SST
Nivel de comparación	Indicador Meta		Nivel de comparación	Indicador Meta
Periodicidad de actualización	semestral		Periodicidad de actualización	semestral
Definición Operacional	(Porcentaje de avance de la pagina web)/(total de la pagina web desarrollada)		Definición Operacional	(personas participantes)-(totalidad usuarios objetivo)
Unidad de medida	porcentaje		Unidad de medida	Unidades
Meta	100%		Meta	Aforo 150 personas
Resultado	80% ≥ C1.01 ≤ 100%			C2.01 ≤ 150
	60% ≥ C1.01 ≤ 80%			50 ≥ C2.01 ≤ 140
	C1.01 ≤ 50%			C2.01 ≤ 49
Interpretación	Mide el desarrollo de la pagina web en el periodo de seis meses.		Interpretación	Mide la cantidad de participantes a las campañas en un periodo de seis meses

Nombre del indicador	Gestión de accionistas		Nombre del indicador	Gestión de terreno nuevo
Código	F1.01		Código	F2.01
Objetivo	Gestionar accionistas y miembros de la empresa para que inviertan en la 'Unión Temporal'		Objetivo	Adquirir un terreno para la construcción de instalaciones administrativas y operativas
Responsable del Indicador	Profesional Contable		Responsable del Indicador	Junta Directiva
Nivel de comparación	Indicador Meta		Nivel de comparación	Indicador Meta
Periodicidad de actualización	Anual		Periodicidad de actualización	3 Años
Definición Operacional	(accionistas actuales)+(nuevos accionistas)		Definición Operacional	(porcentaje de avance en la adquisición del terreno)/(porcentaje total de adquisición del terreno)
Unidad de medida	unidades		Unidad de medida	porcentaje
Meta	5		Meta	100%
	F1.01 ≤ 5			80% ≥ F2.01 ≤ 100%
	3 ≥ F1.01 ≤ 4			60% ≥ F2.01 ≤ 80%
Resultado	F1.01 ≤ 1		Resultado	F2.01 ≤ 50%
Interpretación	Mide la cantidad total de accionistas		Interpretación	Mide la cantidad de participantes a las campañas en un periodo de seis meses

ANEXO F. ANALISIS DE BRECHA

ISO 9001:2015		PREGUNTA	EVIDENCIAS	NIVEL DE APLICACIÓN					HALLAZGOS	RECOMENDACIONES	
				1	2	3	4	5			
4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA											
1	4.1.	¿La organización analiza de manera periódica su entorno, en los aspectos que le puedan influir?	- ID con los lineamientos y decretos nuevos que expide el ministerio de tránsito y transporte. - ID de la contextualización de la organización, las partes interesadas y el manejo de la junta directiva.				4		- En la organización se encontraron todos los documentos en forma física y virtual, los cuales son referentes a decretos del ministerio de tránsito y transporte del presente año. - Se mantiene toda la información referente a la organización como lo son sus procesos, colaboradores, estado financiero y el manejo trimestral que se le da a la gerencia de la empresa.	Seguir aplicando los procedimientos que se trabajan en la organización para el alcance de estos documentos.	
2	4.2.	¿Se han analizado y definido cuáles son las "partes interesadas" de la organización?	- ID de marketing y análisis de mercado, para definir las partes interesadas de la empresa. - ID de la contextualización de la organización, las partes interesadas y el manejo de la junta directiva.	1					No se evidencia que la organización realice o tenga resultados de análisis de partes interesadas enmarcado en el SGC NTC-ISO 9001:2015	Realizar el documento correspondiente al marketing y análisis de mercado, donde se definan las partes interesadas de la organización.	
3	4.2.	¿La organización identifica, analiza y actualiza información sobre las necesidades y expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas?	- Análisis de resultados de encuestas realizadas a los clientes. - ID de juntas con empleados y proveedores de la empresa.				4		La empresa realiza actividades de manera interna y externa, con el objetivo de identificar, analizar y mantener la información actualizada de las necesidades y expectativas de clientes, empleados, proveedores y partes interesadas. Dichas actividades están debidamente documentadas en forma virtual.	Mantener los métodos y procedimientos de las actividades que realiza la organización.	
4	4.1.	¿La organización cuenta con un dirección estratégica, derivada de la información clave interna y externa?	ID con estrategias definidas, con el fin de obtener los objetivos planteados por la organización.				3		La organización cuenta con una dirección estratégica.	Mejorar los procedimientos que se realizan en la dirección estratégica de la organización.	
5	4.3.	¿La organización ha establecido el alcance del sistema?	ID en donde se determina la aplicabilidad y límites del SGC.	1					La organización no tiene determinada la aplicabilidad y los límites del SGC.	Determinar la aplicabilidad y los límites del SGC.	
6	4.4.	Para cada proceso identificado dentro del alcance del SGC ¿existe un manual de políticas y procedimientos que especifique el proceso?	- Manual de políticas de los procesos de la organización. - Manual de procedimientos de los procesos de la organización.	1					La organización no cuenta con el manual de políticas y procedimientos de los procesos.	D+D de manuales de políticas y procedimientos de los procesos de la organización.	
7	4.4.	¿Se han definido los procesos y la documentación necesarios para asegurar la calidad de los productos y servicios?	ID con la determinación de los procesos definidos para asegurar la calidad de los servicios de la organización.	1					La organización no cuenta con la ID que determine los procesos necesarios para garantizar la calidad de los servicios prestados por la organización.	Determinar la ID de los procesos necesarios para lograr la calidad de los servicios prestados por la organización.	
8	4.4.	¿Se han establecido las responsabilidades y autoridades para el personal que labora en los procesos?	- Manual de funciones de perfil de cargo en la organización. - ID de la estructura organizacional (organigrama).				5		La organización cuenta con el correspondiente manual de funciones de cargo de la organización para cada miembro. También cuenta con la estructura organizacional de la empresa.	Mantener los métodos y procedimientos con los que trabaja la organización.	
9	4.4.	¿Existen objetivos para asegurar la eficacia y mejora de los procesos?	ID en la determinación de los objetivos de calidad para asegurar la eficacia y mejora de los procesos de la organización.		2				La organización requiere modificar los objetivos para poder asegurar la eficacia y mejora de los procesos que se desarrollan en la organización.	Replantear objetivos de calidad que permitan la eficiencia y mejora de los procesos desarrollados en la organización.	
10	4.4.	¿Se ha analizado cuál es la información del sistema de gestión de la calidad que es necesario documentar?	- Manual de funciones. - Estructura organizacional (organigrama). - E/S de los procesos de la organización. - Balance ScoreCard. - ID de estrategias implementadas.		2				La organización cuenta con el correspondiente manual de funciones de cargo de la organización para cada miembro. También cuenta con la estructura organizacional de la empresa. Pero requiere mas información para documentar el SGC.	D+D que permita identificar la ID que debe tener la organización para poder implementar SGC.	
11	4.4.	¿Existe una partida presupuestaria específica suficiente para gestionar de manera eficaz el sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos de los procesos?	- ID del presupuesto definido para el desarrollo de los objetivos de cada proceso. - El cumplimiento de las perspectivas que tiene la organización medidas ante indicadores de desempeño.	1					La organización no cuenta con presupuesto definido para el cumplimiento de cada uno de sus objetivos. De igual manera, no aplica indicadores de desempeño para las perspectivas de la empresa.	Determinar un presupuesto para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la organización. Diseño de indicadores de desempeño para las perspectivas de la empresa.	
4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN - NIVEL DE APLICACIÓN →				2							

7. SOPORTE							
7.1.1.	¿La organización ha determinado y proporciona los recursos necesarios para gestionar el sistema?	ID de actas de junta donde se evidencia la intención de la organización de implementar un SGC	1			La organización realiza juntas directivas cada mes para tratar temas convenientes con la organización entre ellas de la importancia de implementar un SGC	Realizar una junta directiva donde se establezca un presupuesto para dar inicio a la implementación del SGC
7.1.2.	¿La organización cuenta con el personal suficiente y capaz para cumplir con las necesidades de los clientes y los requisitos legales aplicables?	ID de hojas de vida del personal vinculado a la empresa acorde con la estructura organizacional. ID de los procesos de selección para contratar personal nuevo			5	La organización realiza un proceso riguroso de selección de personal en el cual se identifican las fortalezas del aspirante además de verificar toda la documentación legal pertinente.	continuar con el proceso de vinculación de nuevo personal a la empresa
7.1.3.	¿La organización cuenta con las infraestructuras y equipos necesarios para lograr la conformidad de sus productos y servicios?	Licencia de software contable, licencia de software de programa para la localización GPS, ID contrato de arrendamiento de las instalaciones de funcionamiento, uniformidad del personal			5	Sala de control con un software de localización GPS además de instalaciones para el control operativo	Continuar con el uso de medios tecnológicos para el desarrollo de las actividades de la empresa.
7.1.4.	¿Se analiza y mantiene el entorno ambiental para el buen funcionamiento de los procesos, productos y servicios?	las instalaciones cuentan con condiciones de luz, humedad y calefacción adecuadas para un ambiente laboral sano, sillas ergonómicas y equipos de cómputo adecuados para prevenir molestias musculares, elementos de protección personal para cada trabajador que lo necesite			5	la organización cuenta con un profesional e sst encargado entre otras labores a supervisar los procesos de la compañía, también le garantiza a sus trabajadores todos sus beneficios de ley tales como vacaciones primas seguros etc.	Implementar incentivos para motivar a los trabajadores
7.1.5.	¿Se utilizan sistemas de medición adecuados y éstos se mantienen para asegurar su fiabilidad?	ID planillas de control, ID histórico de mantenimientos, ID cronograma de mantenimientos		3		La organización realiza un mantenimiento preventivo para garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de cómputo y del software de localización GPS	Implementar métodos de calibración control y mantenimiento con estándares internacionales.
7.1.6.	En caso de no existir normativa ¿Se ha identificado un sistema de calibración o verificación adecuado?	ID de base de datos de los históricos de mantenimiento		3		la organización cuenta con un profesional e sst encargado entre otras labores a supervisar los procesos de la compañía y alimentar una base de datos para así no repetir los mismos errores	Implementar en la base de datos la casilla de posibles soluciones para prevenir futuras fallas.
7.1.6.	¿Existe un plan de formación del personal, adaptado a las necesidades actuales y futuras de los procesos, productos y servicios de la organización?	ID de las tareas específicas de cada trabajador ID del proceso de vinculación a la empresa como de capacitación de nuevo personal			4	Existe un tiempo de dos semanas en el cual se capacita a el personal nuevo que ingresa a la compañía para acoplarse al ambiente laboral	continuar con el proceso de capacitación
7.2.	¿Se realiza una evaluación y seguimiento del desempeño de las personas?	ID de planillas de control,			4	la organización cuenta con un profesional e sst encargado entre otras labores a supervisar los procesos de la compañía. y se supervisa que se cumpla con las tareas de cada trabajador	Establecer un modelo de indicadores, así como de ID del desempeño de cada trabajador.
7.3.	¿El personal es consciente de la política de calidad, los objetivos, los beneficios del SGC y la mejora?	ID del proceso de vinculación con la empresa donde se explica las políticas de la empresa, valores corporativos, misión visión.			4	La organización no cuenta con un sistema de gestión de calidad pero si cuenta con una política empresarial, valores corporativos, misión y visión.	Dar inicio al proceso de planificación de un sistema de gestión de calidad, de manera progresiva empezando por un área específica a la vez.
7.4.	¿Se han definido cuáles son las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de calidad?	ID correos electrónicos como evidencia de la comunicación			4	La organización cuenta un canal de comunicación y un orden específico de manejo de información.	establecer líneas de comunicación alternas
7.5.1.	¿Se ha documentado la información necesaria del SGC de calidad para asegurar su efectividad?	La organización no cuenta con documentación requerida bajo normativa internacional	1			La organización no cuenta con un SGC	Dar inicio al proceso de planificación de un sistema de gestión de calidad, de manera progresiva empezando por un área específica a la vez.
7.5.2.	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información documentada del SGC y se asegura su accesibilidad?	La organización no cuenta con documentación requerida bajo normativa internacional	1			La organización no cuenta con un SGC	Dar inicio al proceso de planificación de un sistema de gestión de calidad, de manera progresiva empezando por un área específica a la vez.
7.5.3.	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información externa necesaria a nivel estratégico y operativo?	ID correos electrónicos como evidencia de la comunicación.		2		La organización documenta la información externa por medio de correo electrónico.	establecer líneas de comunicación alternas
7. SOPORTE - NIVEL DE APLICACIÓN →			3				

8. OPERACIÓN									
38	8.1.	¿Existe una planificación, ejecución y control de los procesos del SGC?	* ID con los requisitos necesarios para los productos y servicios. * ID con los criterios para los procesos y la aceptación de productos y servicios. *ID de los recursos necesarios para lograr conformidad con los requisitos de productos y servicios. *Implementación del control de los procesos de acuerdo a los criterios. *ID de la determinación, mantenimiento y conservación de la información documentada para los procesos y	1				La organización no posee un documento en el que se ejecuten o se controlen los procesos del SGC	Investigar e implementar los documentos requeridos por la norma evaluando y planificando los procesos del SGC para mirar su viabilidad al momento de implementarse en la empresa
39	8.2.1. 8.2.2.	¿Existe un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios?	* ID sobre la comunicación al cliente para los productos y servicios. *ID para tratar las consultas, contratos, pedidos, retroalimentación de los clientes, manipulación y control de la propiedad y los requisitos para las acciones de contingencia.		3			La organización implementa un proceso de comunicación con el cliente y partes interesadas para definir sus productos y servicios a través de canales en su página web.	Mejorar la línea de comunicación, cumpliendo con los requisitos establecidos, para dar un mejor servicio según los requerimientos del cliente
40	8.2.3.	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a las exigencias y cambios de los clientes y/o partes interesadas?	*ID de los requisitos especificados en entregas y posteriores a la misma, como también no establecidas por el cliente para el uso no especificado cuando sea necesario.			4		La organización se asegura que los servicios que ofrecen, cumplan con todas las políticas para que se adapten a los requerimientos del cliente según el alcance que tiene en su constante crecimiento.	Mantener los requisitos especificados y cumplir con los requerimientos del cliente
41	8.2.3.	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a los requisitos legales y reglamentarios?	*ID de los requisitos especificados por la organización, requisitos legales, y reglamentarios aplicables a productos y servicios. *ID de las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y las expresados previamente. *ID de las diferencias resueltas entre los requisitos del contrato, los requisitos del cliente antes de la aceptación cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos.		3			La organización intenta cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios para brindar el servicio a los clientes	Mejorar y Cumplir con todos los requisitos especificados legales y reglamentarios para su correcto funcionamiento y así brindar un mejor servicio al cliente
42	8.2.3.	¿Se comunican los cambios que afectan a productos y servicios al personal correspondiente?	*ID de la información documentada cuando se apliquen sobre los resultados de la revisión y sobre cualquier requisito nuevo para productos y servicios. *ID que expresen los cambios en los requisitos para productos y servicios siendo consientes de los cambios que se modificaron.			4		La organización hace retroalimentaciones y reuniones extraordinarias cada tres meses para revisar si el producto que ofrecen necesita ser mejorado o si el servicio va a cambiar	Documentar detalladamente los cambios que se realicen en las reuniones y mejorar el servicio que prestan a sus clientes.
43	8.3.1.	¿La organización cuenta con un proceso definido de diseño y desarrollo?	*ID para establecer, implementar y mantener un D+D que sea adecuado para asegurarse de la provisión de productos y servicios	1				La organización no cuenta con procesos definidos de diseño y desarrollo	Mejorar la etapa del D+D para mejorar así mismo su servicio para aumentar la satisfacción al cliente.
44	8.3.2.	¿El proceso de diseño y desarrollo incluye su planificación, verificación y validación?	*ID que valide el proceso de planificación, verificación y validación de los controles de D+D de los productos ofrecidos por la organización	1				La organización no cuenta con un proceso de D+D para implementarse	Planificar, verificar y validar nuevos procesos que incluyan sistemas de D+D
45	8.3.3.	¿Se tienen en cuenta los requisitos aplicables, de cliente y legales en el diseño y desarrollo de los productos y servicios?	*ID para los requisitos funcionales y de desempeño, para la información proveniente de actividades de D+D, requisitos legales y reglamentarios, normas o códigos de prácticas que la organización implementa, las consecuencias potenciales de falla de los productos y servicios.		3			La organización cumple medianamente con aspectos que ofrece el cliente para su desarrollo	Aplicar los requisitos de desempeño, legales y reglamentarios para que la organización mejore sus servicios y aumente la satisfacción del cliente
46	8.3.4.	¿Se controla el proceso de diseño y desarrollo para que cumpla con lo planificado?	*ID para los controles al proceso de D+D para definir los resultados, evaluar su capacidad, verificar y validar las salidas y servicios resultantes de los requisitos. *ID para acciones sobre los problemas determinados durante las revisiones y conservación de la información documentada de las actividades	1				La organización no cuenta con un proceso de diseño, por lo tanto no se puede dar control a los procesos de D+D	Documentar y resaltar los procesos de D+D para facilitar la identificación de E/S y los respectivos resultados
47	8.3.5.	¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos y con el suministro de productos y servicios?	*ID para los requisitos de las salidas del D+D	1				Los resultados de D+D no cumplen con los requisitos ya que no se ha implementado un proceso como tal de sus productos y servicios	Implementar los requisitos de las salidas del D+D

48	8.3.6.	¿Se controlan los cambios en requisitos de diseño y desarrollo de productos y servicios, incluso mientras se producen/prestan?	*ID para los cambios de D+D, resultados de las revisiones, autorización de cambios y acciones tomadas para prevenir los impactos adversos	1			La organización no cuenta con un proceso de diseño, por lo tanto no se puede dar control a los procesos de D+D	Documentar, implementar procesos de D+D para prevenir impactos adversos en la organización
49	8.4.1.	¿Se realiza una evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores?	*ID para los determinar y aplicar los criterios para la evaluación, selección seguimiento y reevaluación de los proveedores externos.			4	La empresa está en constante evaluación seguimiento y reevaluación de sus proveedores	Implementar y aplicar los criterios para el seguimiento y reevaluación de sus proveedores
50	8.4.2.	¿Se garantiza mediante controles que los proveedores cumplen con los requisitos aplicables y legales?	*ID para asegurar que los procesos suministrados permanescan dentro del control del SGC, *ID para definir controles para aplicar a un proveedor externo y a las salidas resultantes. *ID para la verificación para asegurar que los procesos productos y servicios cumplan con los requisitos.			4	La organización hace seguimiento para que todos los proveedores externos cumplan con los permisos requeridos y certificaciones para prestar el servicio en la ciudad de Tunja	Actualizar y verificar constantemente el estado de los procesos que se suministren para asegurar que los servicios cumplan con las especificaciones requeridas
51	8.4.3.	¿La organización comunica a los proveedores los requisitos aplicables?	*ID para que la organización comunique a los proveedores externos los requisitos para procesos, productos y servicios a proporcionar. *ID para aprobación de productos, servicios, métodos, procesos, equipos, liberación de productos y servicios. *ID para la competencia, interacciones del proveedor externo control y el seguimiento del desempeño del proveedor y actividades de verificación y validación que la organización o cliente pretenda llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.			4	La organización hace retroalimentación de los requisitos que se debe aplicar para su correcto funcionamiento	Proporcionar revisiones periódicas para verificar que los permisos y certificaciones estén vigentes.
52	8.5.1.	¿La organización ha identificado e implantado el sistema de control de producción o prestación de servicios?	*ID para la disponibilidad de la información documentada.	2			La organización no ha identificado el sistema de control de producción o prestación de servicios	Implementar y mantener información documentada acerca de los controles de producción o prestación de servicios para aplicarlos
53	8.5.2.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y controla las salidas de procesos internos y externos?	*ID para utilizar los medios apropiados para identificar las salidas para asegurar la conformidad de los productos y servicios. *ID para identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de medición y seguimiento.			3	La organización identifica y controla medianamente la salida de procesos internos y externos de la organización	Implementar medios apropiados de identificación de salidas para asegurar la conformidad de sus productos, asimismo verificar el control y estado de esas salidas dependiendo de los requisitos de medición y seguimiento que la empresa implemente
54	8.5.3.	¿La organización cuida y protege los bienes de clientes y proveedores?	*ID para identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o proveedores externos.			4	La organización cumple, verifica y se asegura que los servicios que prestan, sean confiables	Mejorar los servicios para asegurarse de salvaguardar la propiedad de los clientes y proveedores externos
55	8.5.4.	¿La organización asegura la conformidad de productos y servicios durante su producción y prestación, según los requisitos?	*ID de preservación de salidas durante la producción y prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.			4	La organización verifica la conformidad del servicio que ofrece para poderlo ofrecer al cliente	Asegurarse de que la prestación del servicio sea confiable para proteger y verificar que haya conformidad en los requisitos
56	8.5.5.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y cumple con los requisitos posteriores a la entrega de productos y prestación de los servicios?	*ID para los requisitos legales y reglamentarios. *ID para las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios. *ID para el uso de la vida útil del producto y servicio, requisitos y retroalimentación del cliente.			4	La organización realiza seguimientos a los servicios que ofrecen para mantener la calidad en su producto	Verificar todos los requisitos legales y reglamentarios para no tener consecuencias potenciales que se asocian a los servicios que ofrecen.
57	8.5.6.	¿La organización revisa y controla los cambios no planificados para asegurar la conformidad de productos y servicios?	*ID para revisar y controlar los cambios para la producción como también para conservar información documentada para describir los resultados de la revisión de los cambios.			3	La organización documenta los cambios no planificados	Revisar y controlar los cambios para poder describir los resultados más adelante en la revisión de cambios
58	8.7.	¿La organización identifica y controla los procesos, productos y servicios no conformes?	*ID de salidas NC, para identificar, controlar y prevenir el uso o entrega no intencionada.	2			La organización no controla los procesos y servicios no conformes	Identificar y controlar los servicios NC para su posterior mejora
8. OPERACIÓN - NIVEL DE				3				

10. MEJORA								
10.1.	¿La organización cumple requisitos de cliente, mejora su satisfacción y los resultados del SGC?	- ID de las oportunidades de mejorar la satisfacción del cliente y los resultados del SGC. - ID de las acciones a implementar para cumplir los requisitos del cliente.	1				La organización no cuenta con la ID de oportunidades de mejora y acciones para poder cumplir con los requisitos del cliente, de manera que no aumentan los resultados del SGC y la satisfacción del cliente.	D+D de oportunidades de mejora y acciones que puedan cumplir con los requisitos del cliente para poder aumentar su satisfacción y los resultados del SGC.
10.2.	¿La organización controla y corrige las NC?	- ID de las NC. - ID con respecto a las acciones necesarias para el control y prevención del NC.		3			La organización toma acciones parciales del control y prevención para las NC, como lo es la llegada y salida de colectivos de cada despacho, el cumplimiento de cada ruta según su demarcación via GPS y los horarios de trabajo establecidos por la organización.	Mantener y preservar las acciones de control y prevención para las NC.
10.2.	¿La organización analiza las NC y adopta medidas para eliminar las causas (acciones correctivas)?	- ID PQRS - ID de acciones tomadas y la efectividad de estas para corregir y evitar las NC.		3			La organización conoce y apoya los factores de mejora.	Mantener las acciones de corrección con oportunidad de ideas nuevas para su mejora.
10.3.	¿La organización mejora continuamente la eficacia del SGC?	- ID de los resultados obtenidos al emplear las acciones correctivas. - Manejo de información estadística para evaluar la mejora continua de la eficiencia del SGC y así evitar o corregir las NC.	1				La organización no cuenta con un SGC (ISO 9001:2015), por lo cual no se puede efectuar la mejora continua de la efectividad en el SGC.	Implementar la planificación del SGC con la finalidad de poder analizar e identificar las NC, para su respectiva corrección mediante diversas estrategias según los principios de la mejora continua.
10.3.	¿La organización selecciona y utiliza herramientas de investigación para mejorar el desempeño?	- ID de los métodos desarrollados para la mejora del SGC, considerando los nuevos riesgos y oportunidades. - Matriz DAFO. - ID del análisis y valoración, las salidas de verificación por la dirección y la eficacia del SGC.		2			La organización analiza nuevos procedimientos que se puedan adaptar a los procesos. Se evalúan las situaciones de riesgo y oportunidad mediante la matriz DAFO. Sin embargo, estos factores no tienen un enfoque hacia el SGC.	Implementar la planificación del SGC con estrategias hacia los procesos mediante la base de la mejora continua, tomando como referencia la norma internacional ISO 9001:2015.
10. MEJORA - NIVEL DE APLICACIÓN →				2				

ANEXO G. CARACTERIZACION DE PROCESOS

 Unión Temporal MI RUTA	CODIGO:		CP-01	VERSION:
	FECHA:		15/04/2021	1
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE:			
PROCESO	Logística de puesto de despacho de autobuses		RESPONSABLE	Tecnico en coordinación operativa
OBJETIVO DEL PROCESO	organizar la llegada y salida de los buses sel sistema de trasporte mi ruta por despachos			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Gerente	orden de gerencia	Distribuir encargados de despachos ☐	lista de encargados de despachos	personal
Gerente	formato en sistema	Dejar registro en sistema ☐	lista de encargados de despachos	personal
coordinación operativa	reporte de gerencia	Recibir orden por parte de gerencia ☐	lista de orden de auxiliares	personal
coordinación operativa	reporte de coordinación operativa	Delegar auxiliares por secotres	planilla de encargados	personal
Auxiliares en despacho	horario de trabajo	llegar a tiempo a puesto de trabajo	horario de trabajo	personal
Auxiliares en despacho	Inspección visual	verificar estado de limpieza de vehiculo	aval para trabajar	personal
Auxiliares en despacho	orden de salida	Despachar vehiculo verificando y llevando registro de hora de salida	inicio de ruta	personal
Auxiliares en despacho	llegada del bus	Verificar hora de llegada	fin de ruta	personal
Auxiliares en despacho	planilla de control	Enturnar vehiculo en despacho para su proxima partida	esperar el turno	personal
Auxiliares en despacho	planilla de control	cerrar hoja de rutas del dia	planilla de control	personal
Auxiliares en despacho	planilla de control	archivar hojas de ruta para revicion semanal	planilla de control	personal
RECURSOS NECESARIOS				
sistema de control inteno de la compañía (software)				
planillas de control de rutas (medios fisicos y digitales)				
reloj para medir tempos				
archivo de documentos				
REQUISITOS POR CUMPLIR				
ISO 9001	INTERNOS DE LA COMPAÑÍA		LEGALES	
5.3	POLITICAS DE CALIDAD			
6.3				
7.5				
8.1				
9.2				
SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PROCESO				
OBJETIVO ESTRATEGICO CON EL QUE ESTA ALINEADO EL PROCESO				
Realizar un análisis estratégico de la empresa, en el cual se pueda determinar los factores que intervienen en la organización para garantizar una mejora continua en el sistema de gestión de calidad.				
INDICADORES DE GESTION				
OBJETIVO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD AL QUE APOYA	NOMBRE DEL INDICADOR	META	PERIODICIDAD	
La eficiencia en la organización de los puestos de despacho en la ciudad de Tunja	Logistica de puestos de despacho de autobuses	> 95 %	Anual	
Gestión de terrenos y avance en su adquisición	Gestión de terreno nuevo	> 98%	Anual	

 Unión Temporal MI RUTA		CODIGO:	CP-02	VERSION:
				1
		FECHA:	15/04/2021	
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE:				
PROCESO	Seguimiento por GPS		RESPONSABLE	Tecnico en coordinación operativa
OBJETIVO DEL PROCESO	Hacer seguimiento de los autobuses que prestan el servicio de trasporte público mi ruta en la ciudad de Tunja			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Gerente	orden de gerencia	Distribuir encargado seguimiento ☐	lista de encargados de despachos	personal
Gerente	formato en sistema	Dejar registro en sistema ☐	lista de encargados de despachos	personal
coordinación operativa	reporte de gerencia	Recibir orden por parte de gerencia ☐	lista de orden de auxiliares	personal
coordinación operativa	reporte de coordinación operativa	organizar equipo de computo ☐	planilla de encargados	personal
Auxiliares sala de control	horario de trabajo	llegar a tiempo a puesto de trabajo ☐	horario de trabajo	personal
Auxiliares sala de control	Inspección visual	verificar señal de los dispositivos de rastreo ☐	aval para trabajar	personal
Auxiliares sala de control	control planilla	supervisar que los vehiculos cumplas con las rutas establecidas	control planilla	personal
Auxiliares sala de control	control planilla	hacer registro del motivo del desvio ☐	control planilla	personal
Auxiliares sala de control	control planilla	verificar si es la última ruta ☐	control planilla	personal
Auxiliares sala de control	control planilla	cerrar hoja de rutas del día ☐	control planilla	personal
Auxiliares sala de control	control planilla	archivar hojas de ruta para revicion semanal ☐	control planilla	personal
RECURSOS NECESARIOS				
sistema de control inteno de la compañía (software)				
planillas de control de rutas (medios fisicos y digitales)				
programa especializado para el rastreo de los autobuses (software)				
autobuses				
planillas de control de rutas (medios fisicos y digitales)				
reloj para medir tiempos				
archivo de documentos				
REQUISITOS POR CUMPLIR				
ISO 9001	INTERNOS DE LA COMPAÑÍA		LEGALES	
5.3	POLITICAS DE CALIDAD			
6.3				
7.5				
8.1				
9.2				
SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PROCESO				
OBJETIVO ESTRATEGICO CON EL QUE ESTA ALINEADO EL PROCESO				
• Organizar un proceso de toma de decisiones, para analizar dentro de la empresa los factores internos y externos que influyen en esta.				
INDICADORES DE GESTION				
OBJETIVO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD AL QUE APOYA	NOMBRE DEL INDICADOR		META	PERIODICIDAD
Porcentaje de vehículos con seguimiento por GPS	Seguimiento por GPS		> 95 %	Mensual
Sitema de pago electronico implementado en la ciudad de Tunja	Sistema de pago electronico		> 500 Buses	Anual

	CODIGO:		CP-03	VERSION:
				1
	FECHA:		15/04/2021	
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE:				
PROCESO	Cumplimiento del servicio		RESPONSABLE	Conductor de autobús
OBJETIVO DEL PROCESO	Prestar un servicio de calidad a los usuarios de la ciudad de Tunja			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Conductor de autobús	señal de pare	divisar la señal de parada del usuario ☐	usuario ingresa al vehículo	usuario del servivio
Conductor de autobús	saludo	Saludar al usuario y cobrar el monto del pasaje ☐	buenap resepcion del usuario	usuario del servivio
Conductor de autobús	señal de pare	Estar pendiente de la alerta del pasajero ☐	uario se baja del vehicul	usuario del servivio
Conductor de autobús	señal de pare	Esperar que termine el desenso ☐	uario se baja del vehicul	usuario del servivio
Conductor de autobús	el pasajero esta a salvo	continuar con el trayecto ☐	continuar la ruta	usuario del servivio
RECURSOS NECESARIOS				
autobuces				
sistema de alerta de parada(alarma)				
planilla de ruta				
REQUISITOS POR CUMPLIR				
ISO 9001	INTERNOS DE LA COMPAÑIA		LEGALES	
5.3	POLITICAS DE CALIDAD			
6.3				
7.5				
8.1				
9.2				
SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PROCESO				
OBJETIVO ESTRATEGICO CON EL QUE ESTA ALINEADO EL PROCESO				
• Analizar y conocer de manera interna la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades, para obtener la mayor satisfacción al momento de prestar el servicio de calidad.				
INDICADORES DE GESTION				
OBJETIVO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD AL QUE APOYA	NOMBRE DEL INDICADOR		META	PERIODICIDAD
Cumplimiento del servicio en el numero de rutas completadas en 24 horas	Eficiencia en el servicio de transporte		> 25 Rutas	24 horas
Aplicación del sistema de rutas en la ciudad de Tunja	Aplicación mobile		> 90 %	Trimestral

ANEXO H. MATRIZ DE CARACTERIZACION DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS

MATRIZ DE CARACTERIZACION DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS						
Externa/Interna	Departamento en la que interviene	Riesgo	Análisis del riesgo			Recomendaciones
			Bajo	Medio	Alto	
Interno	Gerencia	Cambio periodico de la dirección, lo que produce inconformidad en las metas o proyecciones hechas por un gerente para el resto del equipo			x	Reunirse con la mesa directiva para dialogar sobre cambios a futuro que no comprometan las proyecciones o metas que se tengan
Interno	Departamento de Administración	No se cuenta con una pagina web activa y un sistema de comunicación eficiente entre usuarios y la empresa			x	Proponer un chat empresarial de whatsapp para responder inquietudes y reclamos, por lo mismo, diseñar un sistema de información para los usuarios y de control para la empresa.
Interno	Departamento de Administración	El despacho de los autobuses no esta bien sistematizado		x		Analizar, sistematizar y organizar los despachos y vehiculos de la empresa
Interno	Departamento de Administracion	Los vehiculos de transporte no son propios de la empresa		x		Analizar las posibles ventajas al tener despachos y vehiculos propios en la empresa
Interno	Departamento de Administracion	No hay suficiente personal para cubrir todos los controles operativos para el desarrollo y el crecimiento de la empresa	x			Examinar posibles soluciones para incrementar el personal, ampliación de rutas y mejoras de la empresa
Interno	Departamento de Administración	Alguno sprogramas de capacitación que brinda la empresa no son suficientes con lo que se requiere ara el mejoramiento interno			x	Establecer programas que beneficien a la empresa y a los trabajadores para mejorar su desempeño

Externo	Departamento de Administración	Peligro en algunos sectores de la ciudad		x		Implementar un sistema de localización junto con la fuerza pública y un mecanismo de alarma para mejorar la seguridad en las rutas, usuarios y prestadores del servicio
Externo	Gerencia	Para disminuir las aglomeraciones, es necesario implementar un pago electrónico		x		Diseñar un plan de pago electrónico para evitar aglomeraciones y aumentar la eficiencia en el servicio
Externo	Departamento de operación	Peligro del conductor al interior del transporte público		x		Elaborar un diseño que divida la cabina del resto del bus para evitar posibles asaltos o amenazas hacia los prestadores del servicio
Externo	Departamento de comunicación	Paros o Bloqueo de vías		x		Implementar un sistema de rutas alternativas que complementen las rutas principales cuando se presenten bloqueos o paros dentro de la ciudad
Externo	Departamento de operación	Calles defectuosas			x	Establecer programas de mantenimiento para los servicios de transporte en caso de que presenten fallas al momento de transitar las calles
Externo	Departamento de comunicación	Aumento en las quejas y reclamos de los usuarios en la página de la alcaldía			x	Establecer e implementar un sistema que regule la atención al ciudadano
Externo	Departamento de administración	Sanciones por parte de la alcaldía por no tener un sistema que regule las solicitudes de los ciudadanos			x	Implementar un sistema que regule la atención al ciudadano