

**MANUAL DE CALIDAD PARA LA ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR IPIALES
BASADO EN LAS NORMAS TÉCNICAS DE CALIDAD ISO 9001-2000
2005-2007**

**YANETH MILENA CHACUA RAMÍREZ
AMALIA YOLANDA JARAMILLO ESTRADA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2006**

**MANUAL DE CALIDAD PARA LA ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR IPIALES
BASADO EN LAS NORMAS TÉCNICAS DE CALIDAD ISO 9001-2000
2005-2007**

**YANETH MILENA CHACUA RAMÍREZ
AMALIA YOLANDA JARAMILLO ESTRADA**

**Trabajo de grado presentado para optar el título de Administrador de
empresas**

**ASESOR
Doctor. OSCAR BENAVIDES PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2006**

Nota de aceptación

**Oscar Benavides
Asesor**

**Ricardo Pazrosero Gonzáles
Jurado**

**Nelson E. Arturo
Jurado**

Pasto, Mayo de 2006

“Si el deseo por alcanzar la meta vive poderosamente en nosotros no nos faltaran los medios de alcanzarlos y transformarlos en realidad”

Perseguir nuestros sueños es solo cuestión de una búsqueda interminable y del apoyo incondicional de seres que están siempre a nuestro lado. Por eso este logro lo dedico:

A Dios por ser el creador y origen de todo cuanto existe y por ser el único que nos acompaña en todo momento.

A mi Mami, por ser la persona más importante en mi vida, porque ha sido la base de todos mis sueños, porque su amor es grandeza, es espíritu abierto y generoso, es confianza y seguridad por esto y por mucho más gracias.

A mi Papi, por su preocupación hacia mi, gracias por estar ahí cuando he necesitado de su ayuda. Gracias por ese apoyo incondicional.

A Jhon y Yadira por ser esos cómplices en todo este camino, por ser parte de mi vida y por brindarme ese espacio de tiempo para escucharme, su presencia es lo más valioso que la vida me ha dado.

A Maria Esther y Lady por ser mis mejores amigas, por ser ese aliciente cada día, por esa sonrisa que alimenta mi espíritu y por esas palabras de ánimo que me hacen pensar que se puede ser mejor cada día.

A mis amigos en especial a Julie y Yolanda por su gran ayuda en todo este camino.

A toda mi familia y personas que hicieron posible este logro.

Cada vez que caigas aprende a levantarte con más fuerza, el éxito no es de quien nunca fracasa, si no de quien mas insiste. Lucha por tus sueños con toda tu alma, con toda tu fe, y nada será imposible.

Esta meta que hoy alcanzo es el punto de partida para un nuevo sueño, dedico este peldaño alcanzado a:

A Dios quien es el dueño de mi vida y mis sueños, a quien no me olvida cuando lo olvido y no me abandona cuando caigo. Gracias por ser el motor de mi vida y estar siempre conmigo

A mi Papá, a mi Mamá, a mi hermano. Gracias por ser ese hogar cálido y humilde en el que hemos forjado metas y sueños que parecen inalcanzables, pero que en familia con amor y dedicación hemos alcanzado. Ustedes son la razón de mi vida.

A mi esposo, por su apoyo y comprensión incondicionales y sobre todo por el amor y el tiempo que hemos compartido. Gracias por estos siete años que has estado a mi lado, la felicidad no se logra por arte de magia, también implica sacrificio y esfuerzo y hoy reconozco que tú los has hecho por nuestro matrimonio.

A mi abuelita Josefina, viejita tu mas que nadie sabes escucharme y has sido el viento a favor en este vuelo, gracias por el apoyo moral y las palabras de aliento justo cuando mas lo he necesitado.

A Yaneth quien mas que nada ha sido mi amiga y cómplice durante estos últimos años. Gracias por escudarme y aguantar mi carácter con esa paciencia y serenidad que te hacen única.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras agradecen a las personas mencionadas a continuación, por su colaboración. Gracias por compartir con nosotros su conocimiento, por orientarnos, por su tiempo y sus ganas de facilitar nuestro trabajo:

Doctor Oscar Benavides Paz quien fue nuestro asesor y mentor en este proyecto.

Doctor Julio Ignacio Garzón, gracias por ser más que un profesor, por ser amigo y apoyo incondicional en este y otros proyectos.

Doctor Ricardo Pazrosero y Nelson Arturo gracias por el tiempo dedicado a corregir y mejorar este trabajo.

Señores Gerardo Benavides y Milena Benavides, gracias por abrirnos las puertas de su empresa Academia Nacional Conducir.

A nuestra compañera Julie Chamorro, gracias por ser esa persona con quien siempre se puede contar, en tu corazón nunca ha habido egoísmos y siempre has colaborado en lo que te ha sido posible.

A nuestros compañeros y amigos que han dejado una huella imborrable en nuestro corazón y de una u otra manera han contribuido con nuestra formación.

A nuestra Universidad, en cualquier espacio y tiempo que nos encontremos, estaremos orgullosas de pertenecer a la universidad de Nariño. Gracias a todos quienes la conforman y hacen posible el cumplimiento de un sueño.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. GENERALIDADES	22
1.1 TÍTULO	22
1.2 TEMA	22
1.3 COBERTURA DE ESTUDIO	22
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.6 OBJETIVOS	24
1.6.1 Objetivo general	24
1.6.2 Objetivo específicos	24
1.7 JUSTIFICACIÓN	25
1.8 MARCO DE REFERENCIA	26
1.8.1 Marco teórico	26
1.8.1.1 Del control de calidad a la calidad total	26
1.8.1.2 Origen de las normas NTC ISO 9000	29
1.8.1.3 ¿Qué es ISO?	29
1.8.1.4 El nombre de ISO	29
1.8.1.5 ¿Qué son las normas ISO?	29
1.8.1.6 Normas técnicas de calidad ISO 9001-2000	30
1.8.1.7 Modelo conceptual de la norma ISO 9001-2000	30
1.8.1.8 Capítulos de la norma ISO 9001-2000	31
1.8.1.9 Importancia del mejoramiento continuo	33
1.9 ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
1.9.1 Tipo de estudio	35
1.9.2 Método de investigación	35
1.9.3 Fuentes de recolección de información	35
1.9.3.1 Fuentes primarias	35
1.9.3.2 Fuentes secundarias	35
1.10 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	35
1.10.1 Tabulación de datos	36
1.10.2 Presentación de la información	36
1.10.3 Calculo de la muestra	36
1.11 CONCLUSIONES	37
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	38
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	38
2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	38
2.2.1 Planeación	38
2.2.2 Organización	41
2.2.3 Dirección	43
2.2.4 Control	44

2.3	ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	44
2.3.1	Perfil de capacidad interna (PCI)	46
2.4	CONCLUSIONES	49
3.	ENFOQUE AL CLIENTE	50
3.1	ANÁLISIS DEL CLIENTE EXTERNO	50
3.1.1	Conocimiento de otras empresas	50
3.1.2	Razones de preferencia	51
3.1.3	Eficacia de medios de comunicación	52
3.1.4	Imagen corporativa	53
3.1.5	Determinación de los requisitos del cliente	53
3.1.6	Evaluación del servicio	54
3.1.7	Nivel de cumplimiento de los requisitos del cliente	55
3.1.8	Requisitos cumplidos/requisitos no cumplidos	56
3.2	CONCLUSIONES	57
3.3	ANÁLISIS DEL CLIENTE INTERNO	58
3.3.1	Generalidades del sistema de gestión de calidad	58
3.3.2	Enfoque al cliente	58
3.3.3	Liderazgo	58
3.3.4	Participación del personal	59
3.3.5	Enfoque basado en procesos	59
3.3.6	Mejoramiento continuo	60
3.3.7	Toma de decisiones	60
3.3.8	Relaciones con los proveedores	60
3.4	CONCLUSIONES	61
4.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA EL S.G.C	62
4.1	OBJETO	62
4.2	ALCANCE	62
4.3	EXCLUSIONES	62
4.4	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	63
4.4.1	Pasos para la Implementación del S.G.C	63
4.5	REQUISITOS GENERALES	68
4.5.1	Mapa de procesos	70
4.5.2	Caracterización de procesos	71
4.6	REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN	85
4.6.1	Nivel 1 de documentación	85
4.6.2	Nivel 2 de documentación	85
4.6.3	Nivel 3 de documentación	85
4.6.4	Manual de calidad	85
4.6.4.1	Procedimientos del S.G.C	85
4.6.4.2	Interacción de procesos	86
4.6.4.3	Control de documentos	86
4.6.4.4	Control de registros	86
4.7	CONCLUSIONES	87
5.	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	88
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	88
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE	89

5.2.1	Beneficios del enfoque al cliente	90
5.3	POLÍTICA DE CALIDAD	91
5.4	OBJETIVOS DE CALIDAD	94
5.5	MATRIZ DE EFICACIA	95
5.6	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	96
5.6.1	Responsabilidad y autoridad	96
5.6.1.1	Responsabilidad y autoridad con respecto al S.G.C	96
5.6.2	Representante de la dirección	98
5.6.3	Comunicación interna	99
5.6.4	Beneficios de la comunicación interna	99
5.7	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	101
5.7.1	Generalidades	101
5.7.2	Información para la revisión	101
5.7.3	Beneficios de la toma de decisiones mediante hechos	103
5.7.4	Resultados de la revisión	103
5.8	CONCLUSIONES	104
6.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	105
6.1	PROVISIÓN DE LOS RECURSOS	105
6.2	RECURSOS HUMANOS	105
6.2.1	Generalidades	105
6.2.2	Personal, formación y competencia	106
6.2.3	Proceso de talento humano	107
6.2.3.1	Convocatoria de personal	107
6.2.3.2	Selección	107
6.2.3.3	Diseño, descripción y análisis de cargo	108
6.2.3.4	Evaluación de desempeño	108
6.2.3.5	Entrenamiento y desarrollo	108
6.2.3.5.1	Relaciones laborales	109
6.2.3.5.2	Desarrollo organizacional	109
6.3	INFRAESTRUCTURA	109
6.3.1	Edificios y espacios de trabajo	109
6.3.2	Equipo de computación y comunicación	109
6.3.3	Equipo automovilístico	110
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO	110
6.5	CONCLUSIONES	111
7.	REALIZACIÓN DEL SERVICIO	112
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO	112
7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	112
7.2.1	Determinación de los requisitos del cliente	113
7.2.2	Revisión de los requisitos del cliente	113
7.2.3	Comunicación con el cliente	114
7.3	COMPRAS	115
7.3.1	Proceso de compras	115
7.3.2	Información para compras	116
7.3.3	Verificación de los productos comprados	117
7.4	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	117

7.5	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	118
7.6	CONCLUSIONES	119
8.	MEDICIÓN, ANÁLISIS, Y MEJORAMIENTO CONTINUO	120
8.1	GENERALIDADES	120
8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	120
8.2.1	Satisfacción del cliente	120
8.2.2	Auditorias internas	120
8.2.2.1	Tipos de auditoria	121
8.2.2.1.1	Auditoria del sistema	121
8.2.2.1.2	Auditoria sobre política de calidad	121
8.2.2.1.3	Auditoria sobre la organización	121
8.2.2.1.4	Auditoria del sistema documental	122
8.2.2.1.5	Auditoria del proceso	122
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	122
8.3	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	122
8.4	ANÁLISIS DE DATOS	122
8.5	MEJORAMIENTO CONTINUO	124
8.5.1	Beneficios del mejoramiento continuo	125
8.6	CONCLUSIONES	126
9.	CONCLUSIONES	127
10.	RECOMENDACIONES	131
	BIBLIOGRAFÍA	133

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Análisis de fortalezas y debilidades	45
Tabla 2	Caracterización del proceso gerencial	71
Tabla 3	Recursos para el proceso gerencial	73
Tabla 4	Plan de control para el proceso gerencial	73
Tabla 5	Caracterización del proceso administrativo	74
Tabla 6	Recursos para el proceso administrativo	75
Tabla 7	Plan de control para el proceso administrativo	76
Tabla 8	Caracterización del proceso operativo	77
Tabla 9	Recursos para el proceso operativo	77
Tabla 10	Plan de control para el proceso operativo	78
Tabla 11	Caracterización del proceso logístico	79
Tabla 12	Recursos para el proceso logístico	80
Tabla 13	Plan de control para el proceso logístico	80
Tabla 14	Caracterización del proceso de mantenimiento	81
Tabla 15	Recursos para el proceso de mantenimiento	81
Tabla 16	Plan de control para el proceso de mantenimiento	82
Tabla 17	Caracterización del proceso de talento humano	83
Tabla 18	Recursos para el proceso de talento humano	83
Tabla 19	Plan de control para el proceso de talento humano	84
Tabla 20	Programa de capacitación en NTC- ISO 9001-2000	88
Tabla 21	Matriz de requerimientos de clientes/metas organizacionales	93
Tabla 22	Matriz de eficacia	95

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	Conocimiento de otras empresas	50
Cuadro 2	Razones de preferencia	51
Cuadro 3	Eficacia de los medios de comunicación	52
Cuadro 4	Imagen corporativa	53
Cuadro 5	Requisitos del cliente	54
Cuadro 6	Evaluación del servicio	55
Cuadro 7	Cumplimiento de requisitos	56
Cuadro 8	Requisitos cumplidos / requisitos no cumplidos	56

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos	30
Figura 2	Pasos para la implementación del sistema de gestión de calidad	63
Figura 3	Pirámide documental	66
Figura 4	Mapa de procesos	70
Figura 5	Niveles de requerimientos de documentación	85
Figura 6	Proceso de compras	116

LISTA DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Conocimiento de otras empresas	50
Gráfico 2	Razones de preferencia	51
Gráfico 3	Eficacia de los medios de comunicación	52
Gráfico 4	Imagen corporativa	53
Gráfico 5	Requisitos del cliente	54
Gráfico 6	Evaluación del servicio	55
Gráfico 7	Cumplimiento de requisitos	56
Gráfico 8	Requisitos cumplidos / requisitos no cumplidos	57

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A	Diagnóstico preliminar de calidad	135
Anexo B	Estudio de mercado	138
Anexo C	Caracterización de procesos	140
Anexo D	Mapa de procesos	144
Anexo E	Matriz de eficacia	145
Anexo F	Organigrama	146
Anexo G	Presupuesto de implementación del S.G.C	147
Anexo H	Acta de reunión	148
Anexo I	Asistencia a capacitaciones	149
Anexo J	Informe de gestión	150
Anexo K	Registro de no conformidades	151
Anexo L	Registros de quejas y sugerencias	152
Anexo M	Informe de auditoria	153
Anexo N	Revisión por la dirección	155
Anexo O	Acciones preventivas	156
Anexo P	Acciones correctivas	157
Anexo Q	Lista de inscritos	158
Anexo R	Contrato de prestación de servicios	159
Anexo S	Plan de calidad	161
Anexo T	Listado maestro de documentos	165
Anexo U	Cambios en el sistema de gestión de calidad	166
Anexo V	Informe de revisión	167
Anexo W	Contrato de servicios	168
Anexo X	Registro de asistencia a clases	169
Anexo Y	Lista de chequeo alistamiento vehículo	170
Anexo Z	Programa de capacitación	171
Anexo AA	Evaluación de curso	172
Anexo AB	Calificación de proveedores	173
Anexo AC	Programa logístico	175
Anexo AD	Requerimiento de recursos	176
Anexo AE	Programa de mantenimiento mensual	177
Anexo AF	Ficha técnica del equipo	178
Anexo AG	Orden de compra	179
Anexo AH	Control de servicio y mantenimiento de vehículos	180
Anexo AI	Lista de chequeo de control de dispositivos	181
Anexo AJ	Reporte diario de equipo	182
Anexo AK	Solicitud de servicio técnico	183
Anexo AL	Perfil de cargo	184
Anexo AM	Programa de capacitación	186
Anexo AN	Evaluación de personal	187

GLOSARIO

ACCIÓN CORRECTIVA: acción tomada para eliminar la causa para una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse.

ACCIÓN PREVENTIVA: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda mientras que la acción correctiva se toma para prevenir que vuelva a producirse.

AMBIENTE DE TRABAJO: conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonómicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).

AUDITORIA: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.

Las auditorias internas, denominadas en algunos casos como auditorias de primera parte, se realizan por, o en nombre de la propia organización, para fines internos y pueden constituir la base para la auto declaración de conformidad de una organización.

CALIDAD: grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos del cliente.

CLIENTE: organización o persona que recibe un producto

CONFORMIDAD: cumplimiento de un requisito especificado para un producto o servicio.

CONTROL DE LA CALIDAD: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

DOCUMENTO: información y su medio de soporte.

EFICACIA: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

ESPECIFICACIONES: documento que establece los requisitos para un producto o servicio. Una especificación puede estar relacionada con actividades (por ejemplo, procedimiento documentado, especificación de proceso y especificación de ensayo / prueba, o con productos)

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

EVIDENCIA OBJETIVA: datos que respaldan la existencia o veracidad de algo. La evidencia objetiva puede obtenerse por medio de la observación, medición, ensayo / prueba u otros medios.

GESTIÓN DE LA CALIDAD: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

INFRAESTRUCTURA: sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

MANUAL DE LA CALIDAD: documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. Los manuales de calidad pueden variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada organización en particular.

MEJORA CONTINUA: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

NO CONFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito

ORGANIZACIÓN: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

PLAN DE LA CALIDAD: documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso producto o contrato específico.

POLÍTICA DE LA CALIDAD: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresa formalmente por la alta dirección

PROCEDIMIENTO: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término

procedimiento escrito o procedimiento documentado. El documento que contiene un procedimiento puede denominarse documento de procedimiento.

PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para unos procesos son generalmente salidas de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Un proceso en el cual la conformidad de un producto resultante, no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente proceso especial.

PRODUCTO: resultado de un proceso, puede ser un producto o servicio. Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad de la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

PROVEEDOR: organización o persona que proporciona un producto.

REGISTRO: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

REPROCESO: acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

REQUISITO: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

REVISIÓN: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos. La revisión puede incluir también la determinación de la eficiencia.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

SISTEMA DE GESTIÓN: sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

RESUMEN

A mediados de 1995, se inicio en Colombia la carrera por el mejoramiento de las organizaciones a través de la implementación de la norma ISO 9000, con la globalización y la apertura económica, llego la presión de grandes empresas internacionales con un alto nivel competitivo amenazando a las empresas nacionales, es así como se empezó a tomar conciencia de la necesidad de implementar sistemas de gestión de calidad que les permita a las organizaciones estar y permanecer a la vanguardia empresarial en un mercado global.

Bajo esta premisa, cada día es mayor el número de empresas que exigen la certificación como factor fundamental en sus relaciones comerciales, situación que ha incrementado en los últimos años la implementación y certificación de sistemas de gestión de calidad como elemento generador de confianza entre clientes y proveedores y como base para el mejoramiento continuo.

Este trabajo es una herramienta fundamental propuesta para la Academia Nacional Conducir, consta de un manual de calidad donde se describe detalladamente los pasos para iniciar el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, explicando la interpretación de los requisitos establecidos en la ISO 9001-2000 aplicados al servicio que presta la empresa, por otro lado la documentación planteada es muy clara y fácil de manejar.

En este manual se describe la caracterización de procesos, la política de calidad, los objetivos, e indicadores necesarios para el logro del mejoramiento continuo a través de la gestión de un sistema de calidad.

La implementación de esta propuesta sin duda alguna llevará a la empresa al desarrollo del sistema de gestión de calidad y a la certificación que esta necesita para incrementar su competitividad y asegurar su supervivencia en el mercado. Además de poder refrendar sus programas de educación no formal ante el Ministerio de Educación Nacional y el Ministerio de Transporte.

PALABRAS CLAVES: manual de calidad, sistema de gestión de calidad, mejora continua

ABSTRACT

Around June 1995, through ISO 9000 standard implementation business became organized. Nowadays globalization and economic opening have done pressure against national companies by the international big ones. Awareness about that situation by staff members related to improve negotiations systems which will let organizations to be strongly within world market.

According to this premise many business are demanding ISO 9000 standard as a compulsory fact. It means business are good each other if every company has it.

This monograph is a tool made for Academia Nacional Conducir. It is composed for a handbook of quality, which shows the process of implementation of negotiations quality. The reader can find within it the requisites which were established by ISO 9001-2000 related to services that a company offers.

Within this handbook process, quality policies, objectives are found in order to get improvement through a negotiations system.

Implementation of this project carry company out to develop the negotiation system of quality, furthermore company will get the certification to develop its market operation. As a result company tries to get its no formal education before Ministerio de Educación y Ministerio de Transporte.

Key Words: quality handbook, negotiations system of quality and improvement.

INTRODUCCIÓN

La Academia Nacional Conducir es una empresa dedicada al servicio de capacitación en técnicas de conducción , destacándose por ser una de las mas reconocidas en la región; teniendo en cuenta esto, sus miembros son concientes de la necesidad que hoy por hoy representa la calidad en el desarrollo de las actividades en el servicio que prestan, por lo cual se opta por la elaboración de un manual de calidad con base en las normas ISO 9001-2000 que ayude a la consecución de los objetivos organizacionales de tal forma que se logre la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Para esta empresa la calidad se ha convertido en una necesidad para permanecer en el mercado y es conciente que representa desde hace algunos años, la mejor opción para las organizaciones de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes sectores, compañías comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua. A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9001, se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente.

Por lo tanto el presente manual de calidad busca mejorar la eficacia del servicio de la Academia Nacional Conducir la cual es una empresa dedicada a capacitación en técnicas de conducción, normas de transito, seguridad vial, primeros auxilios, y prevención de incendios. Como un sistema de gestión de calidad que asegura la prestación de todos sus servicios resultantes de la interacción de los procesos definidos al interior de la misma y de alguna forma apoyar fundamentalmente a las actividades de enseñanza que son la razón de ser de la organización.

El sistema de gestión de calidad de la Academia se encuentra estructurado conforme a los requerimientos planteados en la norma ISO 9001-2000, y el compromiso de la dirección para el cumplimiento de dichos requisitos.

El manual define la política de calidad que orienta la gestión de los servicios que presta la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Además la aplicación de lineamientos en aquellas áreas de la organización cuyas actividades u operaciones influyen en la calidad del servicio - que la Academia proporciona a sus clientes.

1. GENERALIDADES

1.1 TÍTULO:

MANUAL DE CALIDAD PARA LA ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR BASADO EN LAS NORMAS TÉCNICAS DE CALIDAD ISO 9001-2000 PERIODO 2005-2007

1.2 TEMA:

El presente trabajo esta dirigido a la realización de un manual de calidad con base en la norma técnica de calidad ISO 9001-2000 para la empresa Academia Nacional Conducir con el fin de construir un fundamento para la gestión de la mejora continua al interior de esta organización, teniendo en cuenta los lineamientos de esta norma y los requerimientos que esta implica.

1.3 COBERTURA DE ESTUDIO:

Se tendrá en cuenta las siguientes dimensiones:

TIEMPO:

El tiempo requerido para la elaboración del presente manual esta comprendido a partir del mes de septiembre del año 2005, junto con el desarrollo del diplomado en gerencia de gestión de calidad norma ISO 9001-2000, hasta la presentación del mismo.

ESPACIO GEOGRÁFICO:

El manual se realiza con base en información obtenida en una empresa de la ciudad de Ipiales cuya razón social es: Academia nacional conducir, dicha organización esta ubicada Cra. 5 con calle 7 N° 5-04 B/ Gólgota, Teléfono 7250856.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las pequeñas empresas dedicadas a la educación no formal, no poseen una adecuada formación en calidad, lo que se realiza se basa en la prestación del servicio sin antes tener en cuenta las expectativas y requerimientos de sus clientes, de ahí la necesidad de construir dentro de la empresa un manual que le permita poseer un sistema en donde los resultados que se obtenga sea un servicio de alta calidad.

Se ha detectado que la empresa “ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR” no ha establecido un sistema de gestión que le permita ofrecer calidad en su servicio, por eso se plantea este manual con el cual se realizará un aporte a la productividad de la empresa.

El origen del problema radica en la falta de planeación que existe en la empresa, con lo cual no hay un direccionamiento adecuado, no hay indicadores de gestión en donde se evalué los resultados, igualmente no se ha establecido un manual de funciones donde se evidencie lo que los empleados deben realizar, lo que ocasiona una desorganización y una baja productividad

Con la implementación del sistema se pretende optimizar la gestión y provisión de los recursos para que el personal con el que se cuenta, posea las competencias adecuadas tanto en educación, formación, experiencia y habilidades, para que preste una capacitación adecuada ya que en nuestra región se debe realizar una selección detallada para poder elegir al personal idóneo debido a la falta de profesionales especializados en estas áreas.

Al no existir un sistema de gestión de calidad hay una baja estandarización, no hay un plan de control adecuado de los procesos, lo cual origina muchas no conformidades debido a la insatisfacción del cliente, lo que al finalizar el proceso ocasionara una disminución en las utilidades perjudicando a la empresa y a su rentabilidad.

Por ende la importancia del manual para que la empresa evalúe y analice sus procesos, para que se lleve a cabo un mejoramiento continuo y así poder cumplir con las expectativas que sus clientes.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿La elaboración de un manual de calidad para la Academia Nacional Conducir ayuda al mejoramiento del servicio que presta la organización?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un manual de calidad para la Academia Nacional Conducir basado en las normas técnicas de calidad ISO 9001-2000, periodo 2005-2007

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico de la empresa Academia Nacional Conducir frente a las normas técnicas de calidad ISO 9001/2000.
- Determinar los requisitos del cliente de la Academia Nacional Conducir
- Levantar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, desarrollando los requisitos de documentación como: política de calidad, objetivos de calidad, documentos y registros requeridos por la norma ISO 9001-2000.
- Establecer una dirección comprometida con el desarrollo, implementación y mejoramiento del sistema de gestión de calidad
- Determinar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad.
- Planear la prestación del servicio bajo condiciones controladas que aseguren su calidad.
- Realizar el seguimiento, la medición y el control necesarios al sistema e gestión de calidad para su mejora continua.

1.7 JUSTIFICACIÓN

El manual propuesto busca mediante su aplicación, ser una herramienta que brinde un aporte significativo a la empresa para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad. Además se establecerá métodos y procedimientos eficaces para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente para lograr el mejoramiento del día a día.

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente, porque los clientes actualmente necesitan que se satisfagan sus expectativas, las cuales deben convertirse en especificaciones del servicio; por lo tanto como las necesidades y las expectativas de los clientes, y la competencia, como los constantes avances están en un persistente cambio, las empresas deben mejorar continuamente en el servicio que prestan a sus clientes.

Gracias a un sistema de gestión de calidad se establece un mapa de procesos que contribuya al logro de un servicio aceptable para el cliente, además se puede establecer acciones preventivas y correctivas en los procesos, el establecimiento de una política y objetivos de calidad que guían el direccionamiento de la academia.

Dentro de este proceso se determinará y proporcionará los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.

Se establecerá los medios para prevenir no conformidades y lograr eliminar sus causas. Como también que dentro de la organización se empiece a crear una cultura de calidad la cual debe iniciarse en la dirección y de su compromiso con el mejoramiento continuo.

Con la certificación del sistema de gestión de calidad la empresa podrá acceder a un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, ya que estará enfocada a la satisfacción del cliente, y por otro lado conseguirá una estandarización que le permitirá interactuar internacionalmente.

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 Marco teórico: durante el proceso de revisión bibliográfica se encontraron diversos estudios que se enfocan ampliamente hacia las variables objeto de estudio en este trabajo, lo cual contribuye a elaboración del manual de calidad.

1.8.1.1 Del control de calidad a la calidad total: la práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.

Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción.

La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.)

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Frederick Taylor, padre de la administración científica, origina un nuevo concepto en la producción, al descomponer el trabajo en tareas individuales, separando las tareas de inspección de las de producción, y el trabajo de planificación del de ejecución. De esto deriva que en los años 20, la Western Electric Company crea un departamento de inspección independiente para respaldar a las compañías operativas de la Bell Telephone. De este departamento nacen los pioneros del aseguramiento de la calidad; Walter Shewart, Harold Dodge, y George Edward.

De los tres, Walter Shewart es sin duda el más sobresaliente, se le considera el padre de los sistemas de Gestión de la Calidad actual. Crea en 1924 las Gráficas o fichas de Control, las cuales se hacen muy populares a mediados de la Segunda Guerra Mundial, con la creación y utilización de la producción en serie. Shewart también es el creador del Ciclo PHVA, que más tarde los japoneses rebautizaron como Ciclo Deming. Durante la Segunda Guerra Mundial, los militares estadounidenses comienzan a utilizar procedimientos estadísticos de muestreo, y establecer requisitos o normas estrictas a sus proveedores. Se crean las tablas de muestreo "MIL-STD" (Military Standar, norma militar). En 1944 se publica la primera revista sobre Control de Calidad, la Industrial Quality Control y en 1946 se funda en Estados Unidos, la American Society for Quality Control, la ASQC.

Durante la década de los años cincuenta, los japoneses hacen suyo las ideas del Control de Calidad para mejorar la tan golpeada economía nipona de postguerra. Nace el JUSE, Unión de científicos e Ingenieros japoneses (1946), entidad independiente del gobierno y no lucrativa, que aúna a un grupo de empresarios, gente del gobierno y académicos. Pronto, ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país.

Para ello, invitan al Japón en 1950 al Dr. Walter Shewart, quien no se encontraba disponible, por lo que la invitación se hace extensiva al Dr. W. Edward Deming, profesor de la Universidad de Columbia, para que dictara una serie de seminarios y conferencias por espacio de 2 meses. Deming introduce en el Japón mucho de los conceptos actuales del Control de Calidad moderno; el Control de Calidad Estadístico y el PHVA de Shewart. En 1951, y como resultado de esta visita, los japoneses crean el Premio Deming de la calidad para motivar a las empresas al mejoramiento continuo (kaizen).

Sin embargo, el exagerado énfasis en los métodos estadístico que hace Deming unido a la poca motivación de parte de la alta dirección empresarial, hicieron que el JUSE invitara en 1954 al Dr. Joseph M. Juran, para que diera un seminario a ejecutivos y directores de departamento y sección. Juran consigue resolver estos problemas y se inicia en el Japón una transición gradual desde el Control de Calidad Estadístico al Control de Calidad Total.

Mientras en occidente los niveles de calidad permanecieron estacionarios hasta los años 80, en el Japón la calidad se convirtió en un asunto de estado. En 1951, Armand Feigenbaum publica "Total Quality Control", TQC. En 1957, Kaoru Ishikawa publica un libro que resalta la importancia de la Administración y las Políticas Operacionales, base de lo que se conoce hoy como "Control de Calidad en Toda la Compañía". Al mismo tiempo Ishikawa pregona la difusión en el Japón de los Círculos de Calidad.

Durante los años sesenta Shigueo Shingo desarrolla Poka Yoke y los sistemas de inspección en la fuente y para 1977 plantea formalmente el Cero Control de

Calidad como una estrategia para conseguir el "Cero Defecto", ZD, lo cual -a su criterio- nunca se conseguiría con la forma en que el Control Estadístico de la Calidad enfocaba el problema. En 1972, Yoji Akao y colaboradores desarrollan el DFC, Despliegue de la función de calidad, en el astillero de la Mitsubishi en Kobe, profundizando y centrando los conceptos del Hoshin Kanri. Se comienzan a utilizar las matrices de la casa de la calidad. En 1970 Estados Unidos sufre la importación masiva de productos japoneses de mejor calidad y mucho más baratos. En los 80 Japón se convierte en la primera potencia económica del planeta.

En esos años, Genichi Taguchi plantea la Función Taguchi de pérdida. Motorola crea sigma 6, una técnica para mejorar la calidad. En Estados Unidos, los consumidores se organizan y forman la "Comisión para la Seguridad de Productos al Consumidor", y en 1987 se crea el Premio Nacional Malcolm Baldrige. Es justamente en los años ochenta, que el mundo occidental comienza a tomar conciencia de la Gestión de la Calidad, y comienza a adoptar gran parte de las ideas y prácticas del Control de Calidad japonés para producir los cambios que se requerían en sus respectivos países, así pues se comienza hablar de TQM (Gestión de la Calidad Total).

La evolución de los conceptos de Calidad en las últimas décadas ha determinado que los preceptos que antes se aplicaban estrictamente a una tarea de control ejercida en alguna dependencia de la fábrica, empresa o taller de manufactura hoy se hayan convertido en una importante herramienta de gestión, que se aplica en todas las áreas de una organización.

La calidad era controlada al finalizar el proceso de producción mediante inspecciones, desechando aquellos productos que considerábamos no cumplían con las pautas de calidad determinadas. Esto implicaba evitar el impacto de la falla en el cliente, pero a un costo muy elevado ya que el proceso estaba terminado y el gasto consumado.

Sin embargo, los conceptos de Calidad se han desarrollado en los últimos años y han ampliado el universo de todos los involucrados en el proceso productivo. Los clientes de una organización son, además del consumidor final, los dueños de la misma, sus empleados, sus proveedores y en última instancia la sociedad. Todos estos actores esperan que las actividades de la organización realizadas con efectividad y eficiencia logren satisfacer sus expectativas.

Otro punto de desarrollo importante es el paso del Control, como único factor de determinación de la Calidad de un producto, al concepto de gestión. Todas las actividades de la empresa quedan bajo el manto del Sistema de Gestión de Calidad.

Igualmente, la aplicación del término Calidad se ha hecho extensivo a organizaciones de titularidad pública, e incluso a la Administración Pública misma,

en contraposición a la que tuvo en sus orígenes, centrada fundamentalmente en empresas privadas.

De este modo, el objeto de la Calidad ha sufrido una evolución desde las industrias básicamente productivas hasta las organizaciones de servicios.

1.8.1.2 Origen de las normas NTC ISO 9000: en los años 80 con el auge en la globalización de la economía y la formación de grandes bloques económicos como la CEE, las exigencias hechas en un principio a los proveedores militares, y luego a los proveedores de la industria nuclear y aeroespacial se le comenzaron a hacer a la industria y al comercio.

1.8.1.3 ¿Qué es ISO? : ISO es una organización no-gubernamental establecida en 1947. La misión de ISO es promover el desarrollo de regularización y las actividades relacionadas en el mundo con una vista a facilitar el intercambio internacional de géneros y servicios, y a la cooperación en vías de desarrollo en las esferas intelectuales, actividades científicas, tecnológicas y económicas. El trabajo de ISO es producir acuerdos internacionales que se publican como Normas Internacionales.

1.8.1.4 El nombre de ISO: "ISO" es una palabra, derivada del griego isos, que significa "igual" que es la raíz del prefijo "iso ", y "isonomy" (igualdad de leyes).

De "igual" a "normal", la línea de pensamiento es llevada a la opción de "ISO" como el nombre de la organización, ya que es mas fácil de seguir. Además, el nombre ISO se identifica alrededor del mundo como la organización internacional de standares., así evitando pronunciar toda las siglas que son el resultado de la traducción de "International Organization for Standarization".

1.8.1.5 ¿Qué son las normas ISO?: ISO 9000 es una amplia serie de estándares internacionales para asegurar la calidad. Partamos de la base que tanto el comercio como la industria, en todo el mundo, tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países del mundo o gran parte de ellos, es decir, tienden a la llamada "normalización". Esta "normalización" no solo se traduce en las leyes de los países que regulan la producción de bienes o servicios sino que va más allá, ya que tiende a asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas.

A esta altura, podemos ya adelantar que la ISO ha dictado normas de aseguramiento de la calidad. Las normas ISO 9000 de gerenciamiento de la calidad han tenido más de 70,000 aplicaciones en todo el mundo, lo cual evidencia que la comunidad de negocios internacional las ha adoptado como un sistema válido, confiable y cumplible.

Para la Norma existen tres tipos de Empresas y por ende establece exigencias distintas según el caso. Empresas que solo producen, deben cumplir la Norma ISO 9002, mientras que aquellas que adicionalmente diseñan o modifican el producto, deben cumplir la ISO 9001. Para aquellas que solo requieren de Control de Calidad pero no diseñan ni producen se ha establecido la ISO 9003.

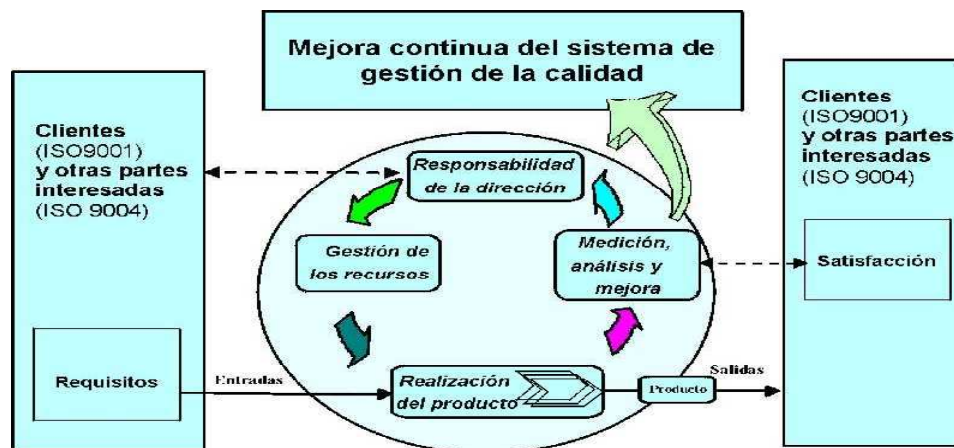
Es importante entender que las Normas contractuales son impuestas por el Cliente y por ende no es una elección de la empresa la cual debe cumplir. Una empresa manufacturera que pretenda cumplir con la ISO 9003 en vez de la norma ISO 9002 solo podrá acceder a certificar la inspección de sus productos y no satisfacer al Cliente, que exige el aseguramiento de la Calidad del proceso productivo.

1.8.1.6 Normas técnicas de calidad ISO 9001-2000: esta Norma Internacional presenta los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, que puede ser utilizado por una organización para demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para la evaluación de dicha capacidad por partes internas o externas. Esta norma internacional es genérica e independiente de cualquier industria o sector económico, y es aplicable a todos los tipos y tamaños de empresas, así como en el caso de que la empresa sea de productos y/o servicios, complementarios de sus requisitos técnicos.

El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una empresa están influenciados por los objetivos de la misma, los requisitos del cliente, el producto y/o servicios y los procesos.

1.8.1.7 Modelo conceptual de la norma ISO 9001:2000: la figura 1 muestra el modelo conceptual de mejora continua de la norma ISO 9001:2000, puede comprobarse que la base del modelo es el cliente (El quehacer de la organización empieza con el cliente y termina en el cliente), debe verificar sus requisitos y debe medir el grado de satisfacción de este.

Figura 1. Modelo conceptual de un sistema de gestión de calidad basado en procesos



En el se muestran los requisitos del sistema de gestión de calidad especificados en esta norma internacional, integrando los cuatro encabezados principales de las “cláusulas” 5, 6, 7 y 8 de esta norma.

Dado que es un modelo de los procesos completos del sistema de gestión de la calidad, puede demostrar la integración vertical y horizontal del proceso en forma de un circuito cerrado.

Como ejemplo de un circuito vertical, la dirección define los requisitos en Responsabilidad de la Dirección (cláusula 5), se determinan y aplican los recursos en Recursos de la Gestión (cláusula 6), los procesos se determinan e implementan en Gestión del Proceso (cláusula 7), los resultados se miden, analizan y mejoran mediante Medición, Análisis y Mejora (cláusula 8). El Análisis Crítico de la Dirección cierra el circuito y el ciclo retorna a Responsabilidad de la Dirección para la autorización de los cambios y la iniciación de las mejoras. Como ejemplo de un circuito horizontal principal, el modelo reconoce el hecho de que el cliente juega un papel significativo durante la entrada al proceso de las necesidades y requisitos, luego se realizan los procesos de realización del producto y/o servicio identificado y se evalúa la satisfacción del cliente en la salida del proceso. Los datos de salida se utilizan para mejorar las entradas del cliente, completando el cierre del circuito horizontal del proceso.

Los procesos horizontales o verticales subordinados se encontrarán o crearán a medida que se realicen los procesos principales de la empresa.

1.8.1.8 Capítulos de la norma ISO 9001-2000

Capítulo del 1 al 3 generalidades de la norma: estos capítulos se refieren a: objeto, alcance, campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones.

Capítulo 4 sistemas de gestión de calidad: el capítulo cuarto de la norma se refiere al sistema de gestión de calidad que se basa en requisitos generales y requisitos de documentación.

Los requisitos generales se refieren a que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un S.G.C y mejorarlo continuamente de acuerdo con los requisitos de la norma, mediante la identificación y caracterización de procesos.

Los requisitos de documentación se refieren a la documentación obligatoria que el S.G.C debe incluir, declaraciones documentadas de una política y objetivos de calidad, un manual de calidad, procedimientos documentados requeridos, y documentos y registros requeridos por la norma, así como el debido control a los anteriores documentos.

Capítulo 5 Responsabilidad de la dirección: la responsabilidad de la alta dirección se despliega en 6 ítems los cuales son:

- Compromiso de la dirección (numeral 5.1) se debe proporcionar evidencia del compromiso con el desarrollo e implementación del S.G.C y su mejora continúa.
- Enfoque al cliente: (numeral 5.2) hay que asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el fin de aumentar la satisfacción del cliente.
- Política de calidad: (numeral 5.3) se debe comunicar y revisar continuamente la política para asegurarse de que proporciona un marco de referencia y es adecuada al propósito de la organización incluyendo el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente.
- Planificación de la calidad (numeral 5.4): hace referencia a los objetivos de la calidad y al planificación del sistema de gestión de calidad
- Responsabilidad, autoridad y comunicación (numeral 5.5): La alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.
- Revisión por la dirección (numeral 5.6): para la revisión de la dirección es necesario tener información y emitir resultados de las revisiones.

Capítulo 6 gestión de los recursos: la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el S.G.C y mejorar continuamente su eficacia, teniendo en cuenta los siguientes recursos:

- Recurso humano
- Infraestructura
- Ambiente de trabajo

Capítulo 7 Realización del producto: la realización del producto se desarrolla mediante seis subcapítulos que son:

- Planificación de la realización del producto (numeral 7.1):

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, la planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad.

- Procesos relacionados con el cliente (numeral 7.2)

Hace referencia a la determinación y la revisión de los requisitos relacionados con el producto y especificados por el cliente.

- Diseño y desarrollo (numeral 7.3)

Este numeral se aplica para las empresas que diseñan y desarrollan productos y abarca las siguientes fases:

- Planificación del diseño y desarrollo
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
- Resultados del diseño y desarrollo
- Revisión del diseño y desarrollo
- Verificación del diseño y desarrollo
- Validación del diseño y desarrollo
- Control de los cambios del diseño y desarrollo

- Compras (numeral 7.4)

Hace referencia al proceso de compras, la empresa debe asegurarse de que los proveedores entreguen el producto con los requisitos especificados. Se debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar los productos de acuerdo a los requisitos especificados.

- Producción y prestación del servicio (numeral 7.5)

Este numeral aplica para empresas prestadoras de servicio y abarca los siguientes requisitos:

- control de la producción y prestación del servicio
- validación de los procesos de producción y prestación del servicio
- identificación y trazabilidad
- propiedad del cliente
- preservación del producto
- control de los dispositivos de seguimiento y medición

Capítulo 8. Medición, análisis y mejoramiento continuo: la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesaria para demostrar la calidad del producto y asegurar la conformidad del S.G.C así como su mejora continua.

1.8.1.9 Importancia del mejoramiento continuo: el Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo¹.

¹ Harring, James. Administración total del mejoramiento continuo. 1997.MC Graw Hill. Pág. 45

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

1.9 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.9.1 Tipo de estudio: el tipo de investigación va de exploratoria a descriptiva. Es exploratoria porque se necesita obtener información la cual servirá para llevar a cabo una investigación futura, identificar variables y proponer soluciones que puedan verificarse posteriormente dentro de la empresa que es objeto de estudio. Además porque se tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación.

De igual forma es de tipo descriptivo porque se necesita medir, ubicar y proporcionar una descripción de los componentes del sistema de gestión de calidad (enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado por procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua). Que se aplicaran a la organización.

1.9.2 Método de investigación: el método utilizado para esta investigación es de carácter inductivo – deductivo puesto que se parte de unos fundamentos teóricos tal es el caso de la norma ISO 9001-2000 a partir de lo cual se identifica un problema dentro de la empresa, y se realiza un manual en el cual se proponen diferentes alternativas de solución.

1.9.3 Fuentes de Información:

1.9.3.1 Fuentes primarias: los datos primarios se recolectaron específicamente con el fin de satisfacer las necesidades inmediatas de la investigación. Los instrumentos que se usaron para recolectar la información son:

- Entrevista al director
- Cuestionario empleados / clientes de la Academia.
- Además de la información obtenida de la observación directa.

1.9.3.2 Fuentes secundarias: las fuentes necesarias para desarrollar esta propuesta son: libros, artículos en Internet, norma ISO 9001-2000, documentos internos de la empresas.

1.10 Procesamiento de la información: para procesar la información se analiza los resultados y hallazgos que se obtienen en la aplicación de las herramientas de información dentro de la empresa Academia Nacional Conducir a través de lo cual se observan los diferentes procesos que harán parte del sistema de gestión de calidad propuesto.

Para ello se tiene en cuenta que el personal que labora en la organización es de 27 miembros, razón por la cual no se utilizan las diferentes herramientas probabilísticas ya que se lo hace a través del censo.

Sin embargo para el análisis del cliente externo se ha utilizado técnicas estadísticas como la muestra ya que la población hacia la cual esta dirigida la encuesta es de 60 clientes a partir de la cual se obtiene el número de encuestas a aplicar.

1.10.1 Tabulación de datos: con la información obtenida en el trabajo de campo se procede a clasificarla de tal forma que los datos sean precisos para analizarlos y de ellos obtener los resultados que se buscan.

Dicha tabulación se hace de forma manual de tal manera que se puedan agrupar hallazgos y clasificar los resultados con el fin de analizarlos y realizar la respectiva descripción de estos.

1.10.2 Presentación de la información: la interpretación de los datos encontrados a través de los diferentes instrumentos de información será presentada por medio de cuadros y graficas con base en los registros y las descripciones de los hallazgos, a partir de lo cual se procede a aplicar la norma ISO 9001-2000.

1.10.3 Cálculo de la muestra: se aplicara la formula de muestreo aleatorio simple.

$$n_0 = \frac{Z^2 S^2}{e^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

N

Z= Margen de confiabilidad = 95%

S = desviación estándar = 0.5

e = error de estimación = 5%

N = población = 60

n_0 = Primera aproximación (muestra si N fuera infinito).

n = Tamaño de la muestra

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2}{(0.05)^2} = \frac{3.8415 * 0.25}{(0.0025)} = 384.16$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{60}} = \frac{384.16}{7.402666666} = 51$$

60

1.11 CONCLUSIONES

La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad, involucra muchos aspectos importantes para su normal ejecución, es decir tomar la base teórica de la Norma internacional ISO 9001:2000, así como tener en cuenta la metodología que apunte a la obtención de los objetivos planteados es primordial en el estudio que se está realizando.

La clave para elevar la calidad de la organización no solo está en la mejora de los insumos si no en la capacidad del empeño que muestran para orientar responsablemente sus tareas con el propósito fundamental de que todos los clientes se sientan satisfechos.

No basta innovar y mejorar planes ni programas si no se lleva a cabo una buena aplicación de los mismos, pues una base teórica adecuada y óptimos métodos investigativos permiten su adecuado estudio lo cual busca la mejora continua en la empresa mediante la reorganización de los procesos de toma de decisiones y de satisfacción al usuario involucrando a todos los integrantes del sistema.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Empresa: Academia Nacional Conducir S.A.

Actividad: Prestación de servicios de capacitación en técnicas de conducción

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Academia Nacional Conducir, fue creada en 1997 por la resolución 0005805 del ministerio de transporte, la empresa fue creada debido a la necesidad de crear una escuela de conducción que brinde capacitación en cuanto a técnicas de conducción, normas de tránsito, seguridad vial; ya que en ese año solo prestaba este servicio una sola empresa en la ciudad.

Al iniciar su funcionamiento la empresa contaba con una planta física arrendada que constaba de un taller, un chasis, un vehículo, y una motocicleta requisitos esenciales para iniciar con sus labores. En cuanto al recurso humano con el que contaban inicialmente era de 3 empleados por que representaba a una empresa familiar.

El señor Gerardo Benavides Hualpa en calidad de coordinador presento la solicitud para capacitar conductores inicialmente en las categorías primera (1ª), tercera (3ª), cuarta (4ª), mediante radicado 1330 del 27 de junio de 1997, ante la Asesoría Regional Nariño, dirección General de Transporte y Tránsito Terrestre Automotor del Ministerio de Transporte.

En 1997 el funcionario Luis Carlos Daza de la Asesoría Regional Nariño de este ministerio; practico visita a las instalaciones de la escuela de enseñanza automovilística, según obra a folios 73 al 86, certificando el cumplimiento de los requisitos de conformidad con los artículos 9, 15, 16 y siguientes al acuerdo 0051 del 14 de octubre de 1993; con lo cual se dio aprobación para su normal funcionamiento.

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.2.1 Planeación: función del proceso administrativo que permite identificar las oportunidades de mejoramiento y desarrollo de la organización a través de sus procesos, permitiendo el establecimiento formal de metas y objetivos que serán apoyados por las estrategias y recursos de la empresa.

La planeación en esta empresa es la base de todo su proceso administrativo ya que se la considera esencial para lograr óptimos niveles de rendimiento, permite que la empresa este orientada al futuro mediante la determinación de los objetivos organizacionales y establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando errores ocasionados por una administración empírica.

Misión: expresa la razón de ser de la organización en todas sus dimensiones La Academia Nacional Conducir ofrecerá servicios educativos integrales según las necesidades del medio, a través de procesos formativos que valoren y promuevan las competencias humanas, técnicas, éticas y sociales, para así contribuir a la disminución de la accidentalidad vial, mediante el diagnóstico de la capacidad de conducir de las personas y del estado general de los vehículos, siendo multiplicadores permanentes de una cultura de seguridad vial.

Visión: Ser una empresa líder en la prestación de servicios dentro del sector de tránsito y transporte, siendo una organización con altos niveles de innovación, productividad y rentabilidad. Nos vemos como una empresa cumpliendo con sus responsabilidades sociales en especial en el campo de la seguridad vial, el respeto.

La empresa será una compañía flexible en los procesos generadores de servicios, logrando mayores niveles de eficiencia y eficacia; desarrollando servicios nuevos y buscando alternos que permitan aprovechar las ventajas competitivas; consolidaremos nuestra presencia en el mercado local, regional, bien sea directamente o a través de alianzas estratégicas con empresas y entidades similares a la nuestra, con principios y valores concordantes con la academia

Objetivos: con lo que respecta a los objetivos de la Academia Nacional Conducir, estos van acorde con la misión que tiene la organización y se evidencia su preocupación hacia las necesidades del cliente.

Objetivo general:

Formular una propuesta de formación que sea pertinente con las expectativas, para construir un proyecto de calidad que permita la proyección integral de los personas en proceso de formación a través de la implementación del modelo de planeación y/o direccionamiento estratégico (PHVA) en el desarrollo y avance de dicho proyecto, a partir de la formulación de metas y planes operativos de las áreas y programas pedagógicos de la academia.

Objetivos específicos:

- Determinar las necesidades de educación no formal en la comunidad de Ipiales.
- Determinar las expectativas que el cliente potencial tiene con respecto a las posibilidades de educación no formal brindadas actualmente.
- Estimular la autonomía de los usuarios para que sean ellos los que construyan su propio conocimiento.
- Incremento del numero de participantes en los diferentes cursos de formación.
- Construcción de pista propia

- Refrendación de por lo menos cuatro programas de educación no formal ante el ministerio de educación
- Certificación en normas ISO 9001-2000
- Capacitación en sexta categoría
- Implementar diagnóstico médico para alumnos y para aspirantes a licencia de conducción.
- Satisfacción del cliente con un servicio de calidad
- Taller de mecánica especializado en todos los ramos.

Factores críticos de éxito: La Academia Nacional Conducir, actualmente considera que es probable que uno de los factores críticos más precisos del éxito que pueda tener una empresa es la imagen que da de sí misma al público.

Por lo tanto en cierto modo las actividades de marketing para esta empresa deben estar dirigidas al consumidor, deben preservar y fomentar la buena imagen de la empresa y sus valores corporativos.

Otro factor crítico de éxito es manejar información constantemente, en especial en un campo tan exigente como es el del servicio de la educación no formal, por ello están actualmente replanteando sus programas de educación no formal para darle más profundidad a este tema y sobre todo flexibilidad a este aspecto.

Políticas: Las políticas con las que cuenta la Academia Nacional Conducir no están plasmadas dentro de un documento oficial sin embargo, el personal administrativo es conocedor de estas. Entre las más importantes se tiene las siguientes:

- Todos y cada uno de los miembros de la organización ya sea los coordinadores como instructores deben conocer con propiedad los programas de educación no formal; además de estar completamente convencidos de lo que se encuentra consignado en este documento y aplicar fielmente los principios en su actitud pedagógica.
- Educar en los valores.
- Actitud profesional, es decir, reflejo de una adecuada fundamentación científica, tecnológica, cultura general, ética, y un mejoramiento continuo en su capacidad profesional.
- Flexibilidad rítmica, considerar esencial el ritmo de aprendizaje del cliente como signo de identidad de su propia personalidad.

Procedimientos: En cuanto los procedimientos existentes en la Academia Nacional Conducir, estos no se encuentran establecidos dentro de diagramas o flujogramas, pero se tienen en cuenta diferentes aspectos que llevan secuencialidad y que por consiguiente se siguen una serie de pasos para la realización de estos:

- Inscripción y matrícula

- Desarrollo del curso
- Selección del personal
- Proceso de evaluación cualitativa permanente
- Proceso de inspección por parte de la secretaria de tránsito y transporte
- Proceso de mantenimiento preventivo
- Asignación de recursos para el desarrollo del curso

Presupuestos: con el propósito de alcanzar los diferentes objetivos y asignar los recursos existentes en la organización la Academia Nacional Conducir contempla en sus múltiples herramientas la realización de los presupuestos en las diferentes áreas de esta, entre los que se puede nombrar:

- Presupuesto de mantenimiento de vehículos
- Presupuesto para combustible
- Presupuesto de ventas
- Presupuesto logístico
- Presupuesto para proyecto de construcción de pista propia
- Presupuesto para centro de diagnóstico médico

2.2.2 Organización

Estructura organizacional: la estructura organizacional con la que cuenta actualmente la Academia Nacional Conducir es un organigrama horizontal, el cual está clasificado por áreas en donde se evidencian las líneas de autoridad y responsabilidad, haciendo que se identifiquen las relaciones entre funciones, facilitando el grado de desempeño de los miembros de la organización y evidenciando el estilo de dirección que se lleva a cabo.

Dentro de la estructura organizacional encontramos los siguientes órganos que hacen parte de esta:

- Director general
- Coordinador logístico
- Coordinador operativo
- Coordinador administrativo
- Coordinador talento humano
- Coordinador mantenimiento
- Instructores
- Mecánicos
- Asistente administrativo
- Asistente contable
- Asistente operativo

Manuales de funciones y de procedimientos: la empresa no cuenta con un manual de funciones ni de procedimientos ya que en cierto modo estos hacen parte del contrato de trabajo, en donde se describen los diferentes perfiles que deben tener tanto los coordinadores, instructores y asistentes, sin embargo en dicho contrato las funciones se describen de manera muy general lo que ocasiona problemas de comunicación al no tener las responsabilidades y autoridades definidas.

Con respecto a los procedimientos que se llevan a cabo, estos están descritos de una forma general, no se observan flujogramas o diagramas de procesos que evidencien paso a paso las actividades que se llevan a cabo dentro de la academia, teniendo en cuenta que dichos procesos descritos de manera general hacen referencia a la parte formativa mas no a la parte administrativa.

Administración de personal: lo que respecta a la administración del personal, esta se encuentra en manos del director y del coordinador de talento humano, quienes se encargan de designar el personal que se requiera para el normal funcionamiento de la organización y señalarles su remuneración.

Selección: como se dice anteriormente esta organización tiene procesos de una manera muy generalizada, esto incluye la selección del personal la cual se hace de la siguiente forma:

- Convocatoria
- Recepción de hojas de vida
- Análisis y selección de personal adecuado de acuerdo a las necesidades y exigencias de la organización.
- Entrevista al personal seleccionado
- Elección del personal
- Firma de contrato
- Inducción

Desarrollo: en lo que concierne al desarrollo del personal de la Academia Nacional Conducir, al interior de esta se han creado programas de capacitación o desarrollo profesional para el talento humano, lo que hace que la organización cuente con el personal idóneo, el cual posee las competencias para el cumplimiento de metas y objetivos

El desarrollo de personal es un aspecto vital para la organización ya que la secretaria de tránsito y transporte año tras año aumenta las exigencias en cuanto a las competencias necesarias en términos de conocimientos y formación, especialmente para los instructores.

2.2.3 Dirección

Comunicación: la Academia Nacional Conducir, busca siempre mayor comunicación y mejores relaciones humanas en toda la organización, por lo cual usan todos los medios y recursos que disponen para estar siempre en una continua retroalimentación con todas las personas que hacen parte de la academia, por ello se tiene en cuenta las formaciones generales, carteleras, reuniones frecuentes con todos los miembros, en donde se tratan temas tanto internos a la institución como externos a esta.

Este aspecto indica el sistema de información y comunicación que tiene la institución como un soporte fundamental en el servicio que presta a los beneficiarios. Tiene que ver con la oportunidad, alcance, validez, análisis de sus hechos y datos para mejorar efectivamente el desempeño del direccionamiento estratégico del establecimiento.

Empoderamiento: el empoderamiento que el personal ha adquirido en sus respectivas funciones es muy notable y se constituye en una fortaleza para la academia, puesto que en el momento y lugar apropiado el talento humano de esta institución toma las decisiones del caso de la siguiente manera:

Los instructores pueden actuar en primera instancia en la orientación, corrección y aplicación de medidas formativas basadas en los valores para buscar los cambios de actitud y de las conductas no deseables que presenten los estudiantes mediante diferentes acciones.

Toma de decisiones: en este aspecto la Academia Nacional conducir, permite la participación del personal en la toma de decisiones y en la organización de la actividad académica lo cual implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollar las diferentes actividades. La clave de esta organización en el aspecto educativo reside en que la comunicación fluya dentro de todo los niveles.

Para esta organización no basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores al personal. La participación activa del talento humano requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones recalcan la importancia del control de calidad de los servicios prestados por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de su recurso humano, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

Todos los miembros deben tener los mismos derechos y el mismo poder dentro de la empresa y participar en la toma de decisiones la cual se basa en el principio de participación democrática: un miembro, un voto.

Coordinación de actividades: la coordinación dentro de la organización es un medio de asesoría que impide las actividades desarticuladas y ayuda a buscar e implantar los correctivos que sean necesarios para armonizar cada vez las buenas relaciones y el buen funcionamiento de la academia.

2.2.4 Control: el control que se realiza en la academia, se fundamenta prácticamente en la constante revisión de los procesos gestados y el desempeño de las personas desde los siguientes criterios:

- Verificación de los procesos y el cumplimiento de acciones antes que fiscalizar a los responsables.
- Cada proyecto o plan presentado debe contener: actividad, fecha, objetivos, recursos, responsables y forma de evaluación.
- Realización de encuestas objetivas en los distintos estamentos para detectar fallas y plantear reajustes.
- Recoger sugerencias o alternativas de solución a los problemas mediante el correcto uso del buzón o la lluvia de ideas.
- El cronograma se estructura con base en las columnas de actividades y el tiempo señalado en el respectivo mes y el control de cada actividad se verifica con fundamento al proyecto presentado previamente.

2.3 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

El análisis que aplicaremos en la academia Nacional Conducir, nos ayudara a observar las fortalezas y debilidades de esta, por lo tanto se la aplicara a algunos aspectos o factores importantes dentro esta institución como lo son:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad del talento humano

Tabla 1. Análisis de fortalezas y debilidades

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	>	<	>	<
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Imagen corporativa	X			
Responsabilidad social				X
Planeación estratégica			X	
Evaluación y pronóstico del medio	X			
Respuesta al cambio	X			
Flexibilidad de la estructura organizacional	X			
Comunicación control gerencial			X	
Habilidad de retener personal creativo	X			
Habilidad para responder a condiciones cambiantes	X			
Habilidad para manejar cambios económicos		X		
Agresividad de competencia	X			
Sistemas de control			X	
Sistema de toma de decisiones				X
Evaluación de gestión			X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Habilidad técnica	X			
Capacidad de innovación		X		
Nivel de tecnología de equipos		X		
Nivel tecnológico		X		
Aplicación de software			X	
CAPACIDAD TALENTO HUMANO				
Nivel académico	X			
Formación	X			
Experiencia	X			
Habilidades		X		
Estabilidad	X			

Rotación		X		
Ausentismo		X		
Sentido de pertenencia	X			
Motivación			X	
Nivel de remuneración		X		
Accidentalidad	X			
Retiros			X	
Índices de desempeño			X	
CAPACIDAD COMPETITIVA				
Calidad del servicio	X			
Satisfacción del cliente	X			
Participación del mercado	X			
Costo del servicio		X		
Investigación y desarrollo			X	
Barreras de entrada		X		
Proveedores			X	
Relaciones con organismos privados y públicos				X
CAPACIDAD FINANCIERA				
Acceso a capital	X			
Capacidad de endeudamiento		X		
Facilidad para salir del mercado			X	
Rentabilidad		X		
Liquidez		X		
Precios		X		
Inversión	X			
Costos		X		

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

2.3.1 Perfil de capacidad interna (PCI)

Capacidad directiva: la dirección de la empresa se encuentra en manos de: El director y los coordinadores.

Para empezar, la imagen corporativa de la empresa representa una fortaleza mayor ya que la academia goza de un buen posicionamiento dentro del mercado ya que es muy reconocida en este, esto tiene un impacto alto ya que para la organización este es un factor crítico de éxito y afectan directamente a la prestación del servicio reflejado en el nivel de ventas ya que estas se incrementan considerablemente.

Por otra parte la comunicación y el control gerencial constituyen una debilidad mayor ya que no existen procesos comunicativos direccionados hacia todo el personal y no existe un control total en el nivel formativo, por lo tanto no se genera la retroalimentación en los diferentes niveles y esto hace que no se de una buena coordinación.

En lo que respecta al sistema de toma de decisiones, se considera que hay una debilidad menor puesto que no existe un proceso formal mediante el cual el personal se sienta facultado para hacerlo sin embargo algunos instructores toman decisiones apropiadas en su debido momento y lugar teniendo en cuenta que dichas decisiones se dan a partir de situaciones críticas con el cliente en las cuales el personal tiene que actuar de inmediato.

Una de las fortalezas de mayor influencia sobre la academia es la habilidad para retener a la gente altamente creativa, ya que se procura por la estabilidad de aquel personal que aporta efectivamente a la misión de la empresa dicha estabilidad esta dada en términos de capacitación y entrenamiento con el fin de formar personal altamente competitivo.

Acerca de la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes del medio, la academia tiene una fortaleza mayor ya que esta debe estar en constante actualización e información con las decisiones y nuevas leyes del ministerio de transporte, lo que hace que siempre este atenta a dichos cambios, esto lo hace en un tramo de 12 meses para responder a este proceso.

Capacidad tecnológica: la capacidad de innovación que tiene la empresa representa una fortaleza menor ya que esto la hace mas competitiva con respecto a sus métodos de enseñanza. A través de los vehículos utilizados para la formación de los clientes.

De igual forma el nivel tecnológico representa una fortaleza menor para la academia ya que esta a través de la relación que tiene con el ministerio de transito y transporte esta obligada a acceder a diferentes niveles de tecnología exigidos por dicho ente haciendo que la prestación del servicio este a la vanguardia con la tecnología.

Capacidad de talento humano: el alto grado de capacitación del talento humano representado en el nivel académico, formación, experiencia, estabilidad y sentido de pertenencia indican una fortaleza mayor ya que su personal lo constituyen profesionales altamente calificado dentro de su correspondiente área.

Una debilidad mayor es la falta de motivación económica ya que la no existencia de programas de motivación no lo permiten haciendo que no se de ningún tipo de reconocimiento al personal por sus logros obtenidos.

Por otra parte una debilidad mayor es la no existencia de índices de desempeño lo que hace que al interior de la organización no se tenga en cuenta el nivel de cumplimiento de funciones del personal involucrado lo que afecta directamente a la motivación puesto que no se observan el rendimiento ni los logros del personal destacado.

Capacidad competitiva: una fortaleza mayor con un impacto mayor representa la calidad del servicio puesto que esta academia cuenta con instructores altamente calificados en la enseñanza de las diferentes áreas con el fin de brindar estándares de formación altamente competitivos.

Por otra parte el servicio y la atención al cliente se consideran una fortaleza mayor ya que se ejecuta de manera muy continua un trato personal y formativo con los clientes lo que causa un mayor impacto sobre la imagen de la academia haciendo que sea más reconocida en el mercado actual.

De la misma forma otra de las fortalezas mayores con las que cuenta la organización es la alta participación que tiene en el mercado de la ciudad de Ipiales teniendo en cuenta que esta academia concentra la mayor parte de clientes existentes en dicho mercado.

Por otra parte las barreras de entrada existentes en este sector se constituyen en una fortaleza menor para la Academia Nacional conducir puesto que a partir de estas se delimita bastante las posibilidades de pertenecer a dicho sector teniendo en cuenta que las exigencias son relativamente altas y por consiguiente la inversión tanto en recursos físicos como talento humano.

Una debilidad mayor existente para la organización es la relación que tiene con sus proveedores ya que no es estable haciendo que la consecución de insumos y productos para la prestación del servicio sea variable arriesgando la calidad de este.

Capacidad financiera: el acceso a capital y la liquidez de la organización se constituyen en una fortaleza mayor y menor respectivamente lo que garantiza la realización de cualquier proyecto que requiera inversión de capital relativamente alto, además se debe tener en cuenta que la permanencia en este sector exige la existencia de altas sumas de capital.

Mientras que la facilidad para salir del mercado se considera una debilidad mayor ya que el hecho de salir de este sector hace que se constituya en una pérdida

para sus inversionistas debido a los estatutos exigidos por el ministerio de tránsito y transporte ya que según este los equipos y vehículos utilizados en el proceso de formación no tendrán utilidad después de salir del sector.

2.4 CONCLUSIONES:

El concepto de calidad está relacionado con la naturaleza y cualidades de los productos y servicios que se ofrecen, en donde el objetivo de la calidad es descomponer todo el proceso en un conjunto de elementos y analizar el impacto de cada uno de estos elementos en la satisfacción de los clientes, para lo cual es necesario e importante conocer la situación actual de la empresa, observando y analizando las diferentes fortalezas y debilidades que esta tiene con el fin de aprovechar los aspectos positivos y mejorar aquellos que están fallando de una u otra forma.

Teniendo en cuenta lo anterior en el presente estudio y por consiguiente realización del manual de calidad se toman acciones para garantizar la completa coordinación entre los diferentes niveles organizacionales a fin de que exista, primero, una participación efectiva de los profesionales de los distintos niveles en la elaboración de protocolos de actuación, seguimiento, y, segundo, el usuario perciba un seguimiento global de su proceso.

3. ENFOQUE AL CLIENTE

3.1 ANÁLISIS DEL CLIENTE EXTERNO

A través del análisis del cliente externo se pretende identificar y evaluar el cumplimiento de los requisitos que tiene este con el fin de tenerlos en cuenta en la realización del manual de calidad.

Los resultados logrados a través de la encuesta aplicada a dichos clientes se muestran a través de gráficos y cuadros que respaldan la información obtenida

3.1.1 Conocimiento de otras empresas: esta es una pregunta introductoria que nos sirve para determinar el conocimiento de la existencia de otras escuelas de conducción y también el porcentaje de preferencia por la Academia Nacional Conducir.

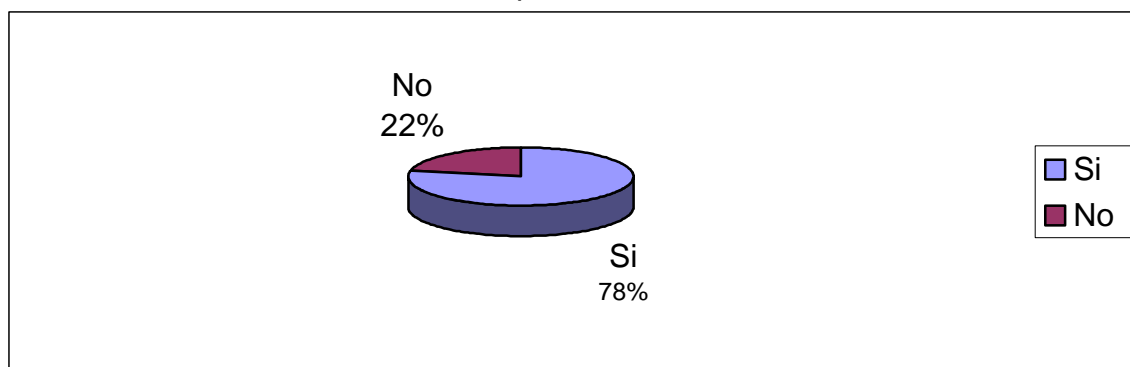
El cuadro y gráfico 1 evidencia que el 22% de los alumnos responden que no conocían otras escuelas de enseñanza con lo cual se puede deducir que la escogencia de esta empresa fue por desconocimiento de otras, o porque no tenían otra opción; sin embargo el 78% conoce otras escuelas de capacitación y escogieron capacitarse en esta empresa lo cual evidencia que ellos la seleccionaron por encima de la competencia. Por lo tanto hay que descubrir que fortalezas hacen que el cliente prefiera la Academia Nacional Conducir.

Cuadro 1. Conocimientos de otras empresas

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Si	40	78%
No	11	22%
Total	51	100%

Fuente: Esta investigación. Ipiates, 2006

Gráfico 1. Conocimiento de otras empresas



Fuente: Esta investigación. Ipiates, 2006.

3.1.2 Razones de preferencia: esta pregunta nos lleva a conocer los motivos por los cuales se escogió capacitarse en esta escuela y a la vez nos lleva a determinar las fortalezas que la empresa posee.

Su contribución para el manual se hace en el numeral 5 en el enfoque al cliente, la realización de la política de calidad, y para la planificación del sistema de gestión de calidad.

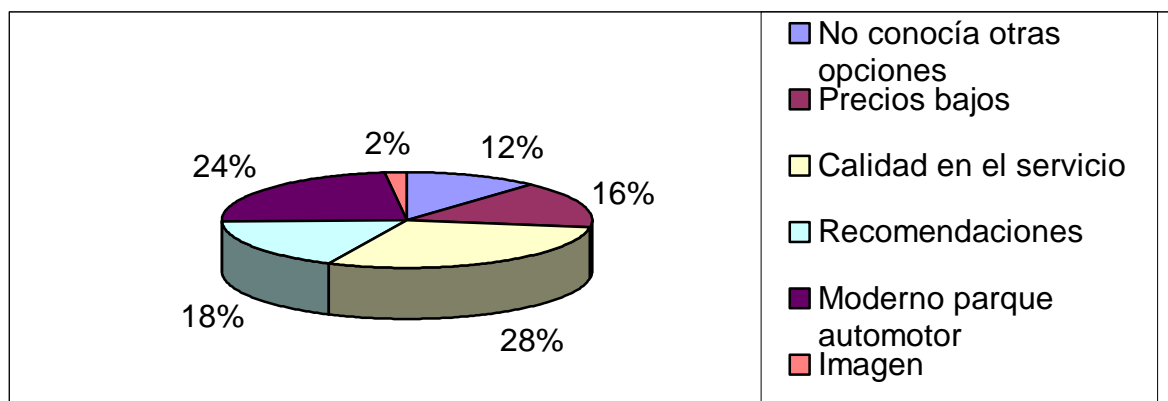
Los porcentajes mas altos de razones de preferencia son calidad en el servicio 28%, moderno parque automotor 24% lo cual permite identificar dos directrices para elaborar la política de calidad y realizar la planificación del sistema de gestión de calidad, enfocados a la satisfacción del cliente.

Cuadro 2. Razones de preferencia

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
No conocía otras opciones	6	12%
Ofrecía precios mas bajos	8	16%
Calidad en el servicio	15	28%
Por recomendaciones	9	18%
Por su moderno parque automotor	12	24%
Por su imagen corporativa	1	2%
Total	51	100%

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006

Grafico 2. Razones de preferencia



Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

3.1.3 Eficacia de medios de comunicación: esta pregunta esta encaminada al seguimiento y medición de la publicidad. Para saber si esta actividad se realiza de acuerdo a los requisitos de el numeral 7.4 de la norma, en donde en el proceso de compras debe cumplir con los requisitos de compra especificados comunicados al proveedor.

Es un medio de verificar la eficacia del servicio de publicidad contratada mediante especificaciones precisas por el área de logística.

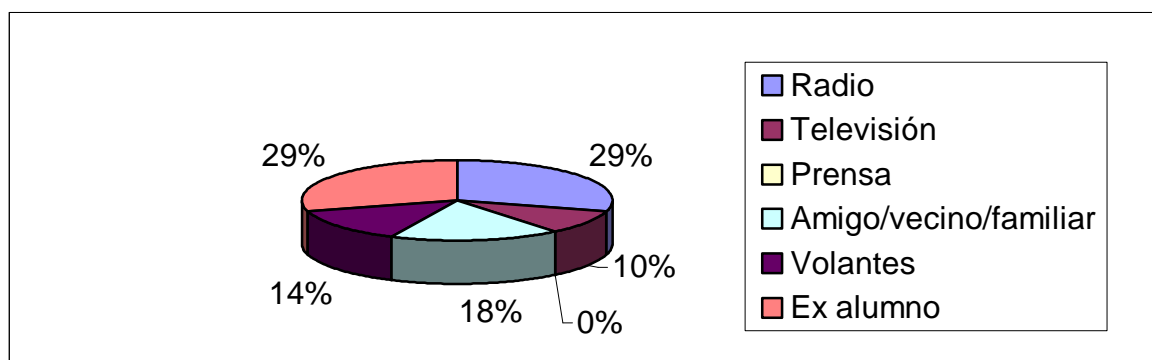
Los medios de comunicación mas efectivos según los porcentajes son la radio y los mismos clientes con el 29% cada uno, con lo cual se deduce que la satisfacción del cliente es la mejor forma de atraer nuevos clientes, por lo tanto la adopción de un sistema de gestión de calidad basado en los requisitos del cliente y enfocado a su satisfacción es el mejor medio de difusión y eficacia.

Cuadro 3. Eficacia de los medios de comunicación

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Radio	15	29%
Televisión	5	10%
Prensa	0	0%
Amigo, vecino, familiar	9	18%
Volantes	7	14%
Ex alumno	15	29%
Total	51	100%

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006

Grafico 3. Eficacia de medios de comunicación



Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

3.1.4 Imagen corporativa: el sistema de gestión de calidad esta enfocado hacia la satisfacción del cliente, requisito exigido en varios numerales de la norma como: 5.2; 7.2.1; 8.2.1; 8.5.1.

Así que la imagen que la empresa tenga frente al cliente es de vital importancia.

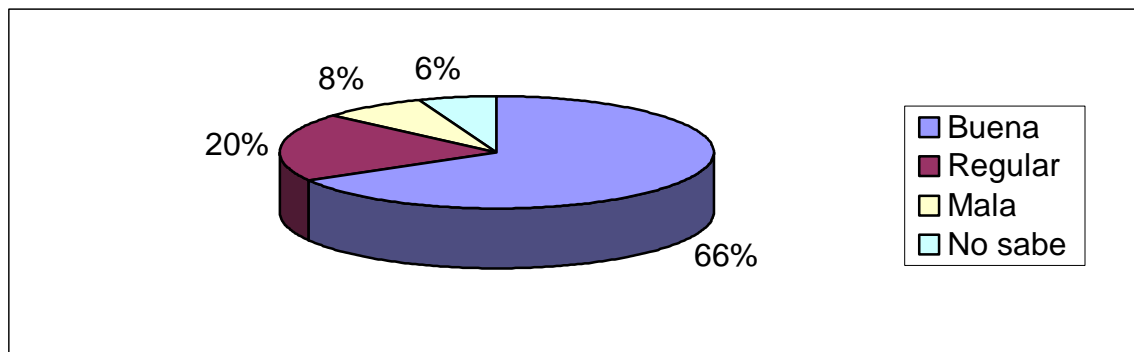
El porcentaje de clientes que tiene un buen concepto de la empresa y su servicio es del 66%, no es un porcentaje bajo pero si es una base para empezar a mejorar la imagen de la empresa y la prestación del servicio, ya que a partir de la imagen que los clientes conserven en su mente se dan las expectativas con respecto al servicio prestado y consecuentemente su satisfacción por ello este es un factor de gran ayuda para conservar los clientes actuales y atraer los clientes potenciales.

Cuadro 4. Imagen corporativa

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Buena	34	66%
Regular	10	20%
Mala	4	8%
No sabe	3	6%
Total	51	100%

Fuente: Esta investigación. Ipiates, 2006

Grafico 4. Imagen corporativa



Fuente: Esta investigación. Ipiates, 2006.

3.1.5 Requisitos del cliente: esta pregunta contribuye al numeral 5.1; 5.2; 5.3; 5.6.2; 5.6.3; 7.2.3; los cuales hacen referencia a la importancia de la identificación de los requisitos del cliente, por otro lado los requisitos del cliente son el punto de partida para la creación del sistema de gestión de calidad.

Mediante esta pregunta se logro identificar los requisitos del cliente de mayor importancia que son: instructores capacitados con el 23%, calidad en el servicio con el 20%, parque automotor moderno con el 19%, seguridad con el 16%. Requisitos que se utilizaron para la planeación del sistema de gestión de calidad, la elaboración de la política y en sí para la realización del servicio, teniendo en

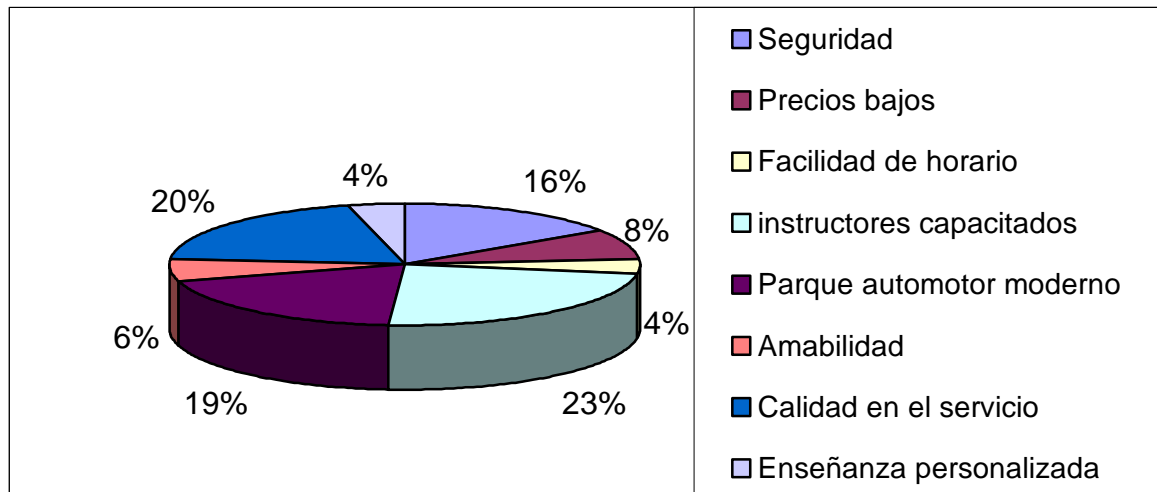
cuenta que el aspecto más relevante para el usuario final es precisamente contar con personal idóneo para su orientación y formación.

Cuadro 5. Requisitos del cliente

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Seguridad	8	16%
Precios bajos	4	8%
Facilidad de horario	2	4%
Instructores capacitados	12	23%
Parque automotor moderno	10	19%
Amabilidad	3	6%
Calidad en el servicio	10	20%
Enseñanza personalizada	2	4%
Total	51	100%

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006

Grafico 5. Requisitos del cliente



Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

3.1.6. Evaluación del servicio: esta pregunta se realiza con el fin de dar cumplimiento a los numerales 8.2.1; 8.2.3; 8.2.4; 8.5. Que tiene que ver con la medición, análisis y mejora.

La retroalimentación del cliente es un proceso de vital importancia para la organización ya que a través de esta se puede identificar fallas en el sistema de gestión de calidad las cuales deben ser tratadas de manera oportuna.

La evaluación del servicio entre bueno y excelente fue del 78%, porcentaje que servirá de base para la mejora continua y por consiguiente desarrollar herramientas adecuadas para controlar y medir los diferentes resultados, por lo

tanto y de acuerdo a este criterio el 78% será el mínimo permitido después de implementar el sistema de gestión de calidad.

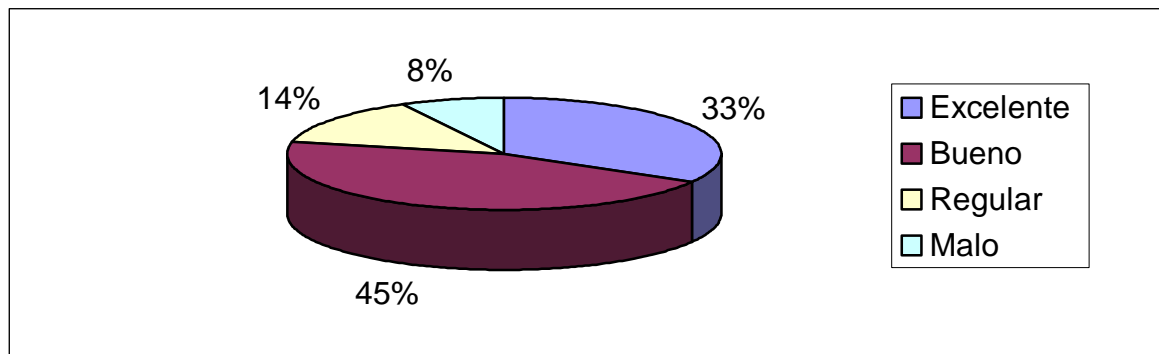
La eficacia del Sistema de gestión de calidad debe verse reflejado en los indicadores de evaluación de servicio.

Cuadro 6. Evaluación del servicio

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Excelente	17	33%
Bueno	23	45%
Regular	7	14%
Malo	4	8%
Total	51	100%

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006

Gráfico 6. Evaluación del servicio



Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

3.1.7 Cumplimiento de requisitos: esta pregunta ayuda a evaluar el numeral 7.2 de la norma el cual se refiere a la determinación de requisitos del cliente Vs capacidad de cumplimiento de la empresa.

Esta revisión es importante ya que la organización se compromete a proporcionar un servicio y debe asegurarse que están resueltas las diferencias entre los requisitos del contrato y la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos.

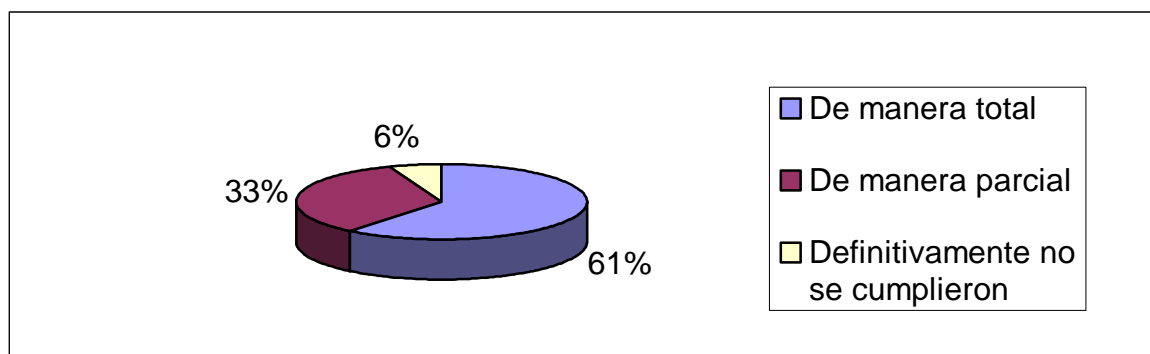
El cumplimiento total de los requisitos del cliente se cumplen en un 61% lo cual evidencia debilidades en el proceso de planificación de realización del servicio, ya sean en la determinación de requisitos o en la capacidad de cumplimiento de la empresa, después de implementado el sistema de gestión de calidad, este proceso debe mejorarse y obtener un porcentaje mas alto mínimo de 75%.

Cuadro 7. Cumplimiento de requisitos

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
De manera total	31	61%
De manera parcial	17	33%
Definitivamente no se cumplieron	3	6%

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006

Grafico 7. Cumplimiento de requisitos



Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

3.1.8 Requisitos cumplidos/requisitos no cumplidos: como se ha descrito antes la identificación de requisitos es la base para el sistema de gestión de calidad, así que es válida la profundización en la evaluación de requisitos, lo cual aporta al numeral 8.2.1; 8.2.4; y 8.5 de la norma.

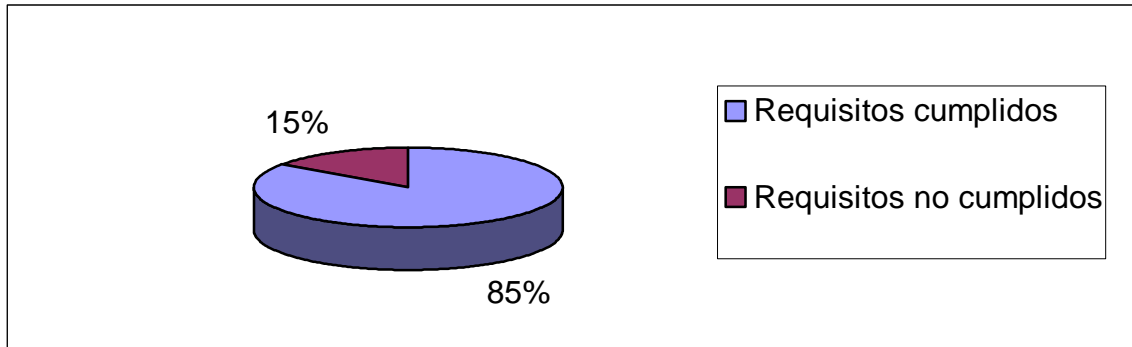
En un 85% los requisitos del cliente han sido cumplidos, es un buen indicador sin embargo el sistema de gestión de calidad debe procurar la mejora continua, así que debe haber una correcta planeación del servicio y un adecuado seguimiento y medición del mismo.

Cuadro 8. Requisitos cumplidos/requisitos no cumplidos

Concepto	Frecuencia		Participación porcentual	
	Cumplidos	No cumplidos		
Requisitos				
Seguridad	43	8	84%	16%
Facilidad de horario	45	6	88%	12%
Instructores capacitados	37	14	73%	27%
Parque automotor moderno	48	3	94%	6%
Calidad en el servicio	43	8	84%	16%
Promedio	43.2	7.8	84.6%	15.4%

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006

Grafico 8. Requisitos cumplidos/requisitos no cumplidos



Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

3.2 CONCLUSIONES:

A partir del análisis de la percepción que tiene el cliente externo es importante destacar que la Academia Nacional Conducir tiene un buen posicionamiento y aceptación por parte de los clientes teniendo en cuenta que uno de los factores que respalda dicho posicionamiento es la imagen corporativa que la empresa maneja en su entorno haciendo que sea una organización reconocida dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

De igual forma este estudio permite identificar los requisitos más importantes para los clientes de la Academia Nacional Conducir, dichos requisitos se enfatizan en que la empresa debe contar con: Instructores capacitados, Vehículos en buen estado, Seguridad, Facilidad de horarios, convirtiéndose en la razón de ser del sistema de gestión de calidad, por lo cual, todo en la empresa debe orientarse al cumplimiento de estos requisitos para satisfacer al cliente y así lograr su preferencia y fidelidad.

Con esta investigación también se logra observar cual es la percepción del cliente externo con respecto a la prestación del servicio y por consiguiente del nivel de cumplimiento de los diferentes requisitos que son importantes para este. A partir de lo cual se toma en cuenta ciertos parámetros del sistema de gestión de calidad con el fin de mejorar dichas percepciones ya sea con respecto a la satisfacción tanto en servicio en calidad y en cumplimiento de los requisitos.

3.3 ANÁLISIS DEL CLIENTE INTERNO

DIAGNOSTICO BASADO EN LOS OCHO PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

OBJETIVO: identificar el nivel de orientación a la calidad de la Academia Nacional Conducir basado en los ocho principios de las normas técnicas de calidad ISO 9001-2000.

Dirigido a: al director y los cuatro coordinadores de área de la Academia Nacional Conducir.

3.3.1. Generalidades del sistema de gestión (debilidad): los coordinadores coinciden en que no tienen conocimiento de lo que es un sistema de gestión de calidad y lo que son las NTC ISO 9001-2000. En el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad el primer paso es la decisión de la gerencia, la decisión de implementar en la Academia Nacional Conducir ha surgido por la necesidad de continuar en el mercado de acuerdo a los nuevas exigencias de la secretaria de transito y transporte.

Debido al total desconocimiento del sistema de gestión de calidad y las NTC ISO 9001-2000, el programa de capacitación y sensibilización debe ser completo y demandará gran inversión de tiempo y dinero, por lo tanto hay que controlar y evaluar el desempeño del programa, para obtener los resultados esperados.

En la empresa si se han realizado sensibilizaciones en cuanto a calidad y han dado buen resultado, ya que los miembros de la organización han generado nuevas ideas que han contribuido con el mejoramiento de la empresa y el servicio.

3.3.2 Enfoque al cliente (fortaleza): las empresas dependen de sus clientes, y por eso debe entender las necesidades presentes y futuras de estos, además la norma se origina a partir de las necesidades o requisitos del cliente y todo el sistema de gestión de calidad debe levantarse a partir de la identificación estos requisitos.

La Academia Nacional Conducir esta enfocada a la satisfacción del cliente, sin embargo no posee un procedimiento formal para identificar los requisitos de éste, el procedimiento para saber lo que el cliente quiere o no a través de la comunicación abierta e informal con los instructores, pero para la norma este procedimiento debe documentarse o cambiarse por otro como el estudio de mercado o buzón de sugerencias.

3.3.3 Liderazgo (fortaleza): los miembros de la empresa consideran que el líder actual es la persona adecuada para dirigir, los líderes deben establecer la unidad del propósito de la organización. El líder debe involucrar al personal en el alcance de los objetivos propuestos y la planeación.

El líder de la academia posee fortalezas en cuanto a la comunicación por lo tanto puede encauzar los esfuerzos de la organización, sin embargo no posee conocimientos técnicos ni la formación ni la experiencia en calidad, por lo cual debe nombrar un responsable y representante del sistema de gestión de calidad que con independencia de otras funciones se encargue de la implementación pero con el apoyo incondicional de la dirección.

El director de la academia lleva 18 años liderando su empresa y es un ejemplo de vida y trabajo para sus colaboradores quienes han alcanzado varias metas en su vida personal gracias al apoyo incondicional del director, quienes actúan de manera recíproca.

3.3.4. Participación del personal (fortaleza): la gente el factor dinamizador de toda empresa, y su desarrollo permite que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización.

En la academia nacional conducir siempre se ha tenido la cultura de trabajar en equipo e involucrar a todos los miembros de la organización ante cualquier proyecto que se adelante ya que es gracias a ellos que se ha logrado muchos progresos de la empresa.

En el proceso de aplicar la planeación estratégica hubo una respuesta positiva, hoy por hoy todos entienden la misión y la visión y se ha convertido en su propósito, los valores de la empresa son compartidos y se ha logrado un gran avance de los proyectos.

Cada vez que se emprende un proyecto se comunica a las personas, se las capacita y sensibiliza en el tema y se les hace entender la forma como cada uno puede aportar para el logro de los objetivos propuestos, esto a aumentado la capacidad de los trabajadores y las habilidades personales son potenciadas mediante la actividad en grupo y mediante la suma de su aporte personal.

3.3.5. Enfoque basado en procesos (debilidad): un resultado deseado, se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos. El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida solución de los mismos sin necesidad de afectar el resto de los procesos.

En la academia se identifica y relaciona el trabajo individual con el área más no como proceso, lo cual repercute negativamente en la capacidad de adaptarse en el exigente y cambiante mercado. El personal no relaciona sus actividades con el trabajo de las otras áreas, esto es una debilidad, ya que los miembros de la organización deben conocer el proceso general de la empresa y saber como interactúan y como pueden afectarse.

3.3.6 Mejoramiento continuo (fortaleza): la mejora continua de la capacidad y resultados debe ser el objetivo permanente de la organización, la academia a través de todo el tiempo que ha funcionado, año tras año ha tenido que transformarse y adaptarse de acuerdo a la exigencia de la secretaria de tránsito y transporte y cada vez tienen mayor facilidad para adaptarse a los cambios y mejorar.

La mayoría de empleados tienen antigüedad en la empresa pero lo más importante es que todos han evolucionado y se han desarrollado a la par con la academia, que inicio con 2 vehículos, instalaciones arrendadas y con dos instructores y el director quien hacia a la vez de instructor, mecánico, secretaria y director. Hoy se cuenta con 27 empleados, 7 automóviles propios y modernos, y una amplia y moderna planta física, para el enero del año 2007 se espera contar con pista propia y un centro de diagnóstico médico.

En cuanto al personal 3 de los coordinadores trabajan en la academia por más de 7 años y gracias al apoyo de la empresa han logrado profesionalizarse. Los 12 instructores han sido capacitados por parte de la empresa y han conseguido titularse como técnicos ya que ese es un requisito legal.

A través de esta pequeña reseña se evidencia el constante cambio y evolución que se ha presentado gracias a la necesidad de la mejora continua ya que esta se alcanza mediante un avance en todo los campos: las capacidades del personal, la actualización en maquinaria, el mejoramiento de infraestructura en fin todos los progresos que apunten a la mejora de la calidad del producto y en consecuencia a la satisfacción del cliente.

3.3.7 Toma de decisiones (debilidades): la toma de decisiones esta basada en el análisis de los datos y la información. Los miembros de la empresa aseguran que son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones sin embargo no hay claridad en el manejo de la información y el análisis de datos, y la toma de decisiones es más acertada cuando se basa en la frialdad y objetividad de los datos, mas que en las intuiciones y empirismos.

Los datos pueden revelar varios problemas, solo que hay que saber obtenerlos y darles una interpretación adecuada; un problema que presentan los datos es la aceptación por parte de los miembros de la organización, ya que muchas veces no son entendidos por su dificultad para interpretarlos. Por lo tanto en la academia se debe desarrollar la habilidad en los trabajadores para obtener datos e interpretarlos y así mejorar la toma de decisiones.

3.3.8 Relaciones con los proveedores (debilidad): las relaciones con los proveedores son una gran debilidad para la empresa ya que ellos realizan las compras de manera desorganizada, al momento que surge la necesidad y las compras de mantenimiento que se realizan mensual se hacen en diferentes

establecimientos y no se ha creado un lazo o una relación con los proveedores. La empresa necesita suministradores de confianza con quien entablar una relación de fidelidad y mutuo beneficio, que conozcan sus necesidades y expectativas.

Los proveedores son de gran importancia para la calidad y deben ser integrados con la empresa, ya que en caso de deficiencia en los productos adquiridos se pueden afectar la calidad del servicio, por lo tanto se debe realizar una evaluación de los proveedores que responden a las exigencias de confiabilidad y fiabilidad que se necesitan para el sistema de gestión de calidad.

3.4 CONCLUSIONES:

Mediante el análisis del cliente interno se determina fortalezas y debilidades de la Academia Nacional Conducir frente a la implementación del sistema de gestión de calidad, aunque más que debilidades para la aplicación de este sistema se tornan como oportunidades de mejora para la organización en general.

De acuerdo a esto una de las oportunidades de mejora con las que cuenta a la empresa es el desconocimiento del sistema de gestión de calidad y el enfoque basado en procesos que exige la norma mediante lo cual obliga a la organización a tomar conciencia de dichos aspectos y actualizarse con respecto a estos haciendo que el sistema de calidad sea el paso inicial tanto para el cambio que exige el entorno como para el cambio interno que se exige a ella mismo.

De la misma forma otra de las oportunidades de mejora identificadas es el proceso de toma de decisiones y las relaciones con los proveedores ya que dichos procesos mediante la norma exigen estar documentados y actualmente no lo están razón por la cual son una prioridad dentro de la implementación dentro del sistema de gestión de calidad ya que a través de este se mejoraran estos aspectos con el fin de reorganizarlos y tener un buen impacto de ellos sobre la aplicación de la calidad.

Sin embargo también se cuenta con algunas fortalezas que hacen que la organización este preparada para el sistema de gestión de calidad, una de estas fortalezas es el enfoque al cliente que actualmente tiene la Academia Nacional Conducir ya que a través de este enfoque la organización tiene en cuenta los requisitos y determinaciones que tiene el cliente con el fin de satisfacerlo al igual que la norma la cual se enfatiza en la satisfacción al cliente.

Otra de las fortalezas con la que cuenta la Academia es el personal que opera a nivel interno, porque a partir de este se dan las directrices necesarias para la ejecución del manual de calidad ya que existe el liderazgo apropiado para tomar la vocería de dicho manual además de hacer que el personal participe en los diferentes procesos que involucre al sistema. Además de la existencia de la mejora continua al interior de la formación de dicho personal lo que hace mas fácil y viable la ejecución del sistema de gestión de calidad.

4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1 OBJETO

Este manual describe el sistema de gestión de calidad propuesto para la Academia Nacional Conducir 2005-2007 y representa de forma clara y coherente su estructura basada en estándares que aseguren la prestación de un servicio que satisfaga los requisitos del cliente, además se aspira aumentar dicha satisfacción a través de la aplicación eficaz del sistema y mejora continua.

El manual documenta y comunica a los integrantes de la organización la Política, Objetivos de Calidad que la dirección establece, sirve de guía para el personal en su aplicación diaria para obtener la calidad en cada uno de sus procesos y la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Su elaboración está basada en los requisitos de la norma NTC ISO 9001/2000. "Sistemas de Gestión de la Calidad.

4.2 ALCANCE

El alcance del presente manual abarca el servicio de capacitación en técnicas de conducción que presta la Academia Nacional Conducir año 2005-2007. Es responsable del sistema de gestión de calidad el coordinador de calidad quien gestiona la eficacia de los procesos optimizando los recursos humanos y materiales, observando que el servicio de capacitación se realice conforme a lo establecido en la documentación aplicable, así como planear, dirigir y controlar el buen funcionamiento de cada área como: administrativa, operativa, logística, mantenimiento, y talento humano.

4.3 EXCLUSIONES

- Diseño y desarrollo (numeral 7.3): Este numeral se excluye ya que es propio para empresas productoras de tangibles, la Academia Nacional Conducir presta un servicio, y su actividad principal no es diseñar.
- Validación de los procesos de la producción (numeral 7.5.2): El servicio ofrecido por la Academia Nacional Conducir puede ser evaluado permanentemente durante cualquier etapa del proceso por lo cual este requisito de la norma no aplica.
- Identificación y trazabilidad (numeral 7.5.3): por medio de las evaluaciones diarias realizadas al alumno la organización identifica el estado del servicio con respecto a los requisitos del cliente los cuales se identifican de manera sencilla.

- Propiedad del cliente (numeral 7.5.4): No se aplica ya que para prestar el servicio de capacitación no se requiere de bienes que sean de propiedad de los clientes.

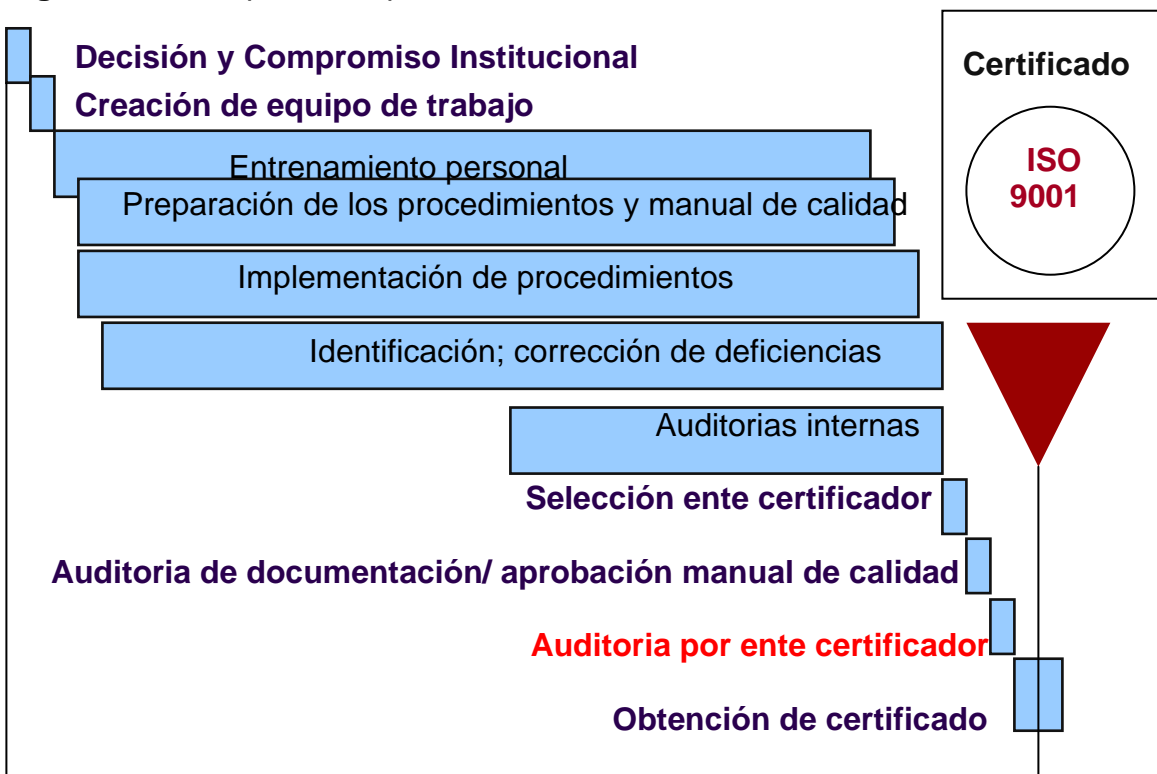
4.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Es un conjunto de procesos y procedimientos con su debida documentación cuyo objetivo es alcanzar la calidad. La calidad puede ser muy subjetiva por lo cual se ha normalizado mediante ciertas instituciones, en este caso se trabaja las normas técnicas de calidad ISO 9001-2000 a la cual están inscritos mas de 100 países, las ISO no son las únicas normas de calidad, hay otras normas a nivel internacional pero la ISO es la mas popular.

ISO 9000 es una amplia serie de estándares internacionales para asegurar la calidad. Partamos de la base que tanto el comercio como la industria, en todo el mundo, tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países del mundo o gran parte de ellos, es decir, tienden a la llamada "normalización". Esta "normalización" no solo se traduce en las leyes de los países que regulan la producción de bienes o servicios sino que va más allá, ya que tiende a asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas.

4.4.1 Pasos para la implementación del sistema de gestión de calidad

Figura 2. Pasos para la implementación del sistema de calidad



4.4.1.1 Decisión y compromiso institucional: este es el primer y mas importante paso en el camino hacia la calidad, la decisión debe partir del pleno convencimiento de quienes dirigen las empresas, implementar un sistema de gestión de calidad no es un proceso fácil, además demanda una gran inversión, pero hoy por hoy la empresa que quiera sobrevivir en el mercado no tiene otra opción que ofrecer calidad en sus productos y servicios o rezagarse ante el activo movimiento del mundo empresarial

La Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad debe fundamentarse en los ocho principios que le sirven de pilares:

- El enfoque al cliente
- El liderazgo
- La participación del personal
- El enfoque basado en los procesos
- La gestión basada en sistemas
- El mejoramiento continuo
- La toma de decisiones basadas en hechos
- La relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

El desarrollo y comercialización de productos y servicios no puede seguir siendo considerados en forma local, porque la competencia externa ataca con calidad y costos de nivel internacional, apareciendo entonces la empresa de clase mundial, capaz de competir en cualquier mercado con las mejores de su ramo.

4.4.1.2 Creación del equipo de trabajo: la implementación de un sistema de gestión de calidad es un proceso que requiere una gran inversión de tiempo, dinero y gestión, por lo tanto debe estar a cargo de personas con las competencias necesarias para liderar, implementar y mantener dicho sistema. Por lo tanto los directivos de la empresa dispuestos a adoptar un sistema de gestión de calidad, deben conformar un equipo de trabajo con personas profesionales, con conocimientos en gerencia de calidad, calidad total, gestión de normas ISO y especializaciones afines. Si la empresa posee profesionales de buen rendimiento puede capacitarlos, o buscar en el mercado laboral quienes respondan a las exigencias de las competencias.

Para conformar un equipo de calidad se necesita como mínimo los siguientes miembros:

Representante de la dirección: es un miembro de la alta dirección quien con independencia de otras responsabilidades debe asegurarse de que se establece, implementa, y mantiene los procesos para el sistema de gestión de calidad y a la vez informa del desempeño, desarrollo y mejora del mismo.

Coordinador de calidad: es una persona con el perfil adecuado para desarrollar el sistema de gestión de calidad en todos los niveles de la empresa, y ser el representante y responsable de la calidad en la operación de los procesos y su control.

Asesor de calidad: el asesor de calidad se contrata externamente también denominado staff, en Colombia hay profesionales al servicio de las empresas, la selección del asesor debe ser cuidadosa ya que es un miembro clave en el equipo de trabajo de la calidad.

Auditor interno: la empresa debe tener un plan de auditorias, las auditorias internas deben llevarse a cabo a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de calidad es conforme a las disposiciones planificadas con los requisitos de la norma y si se mantiene de manera eficaz.

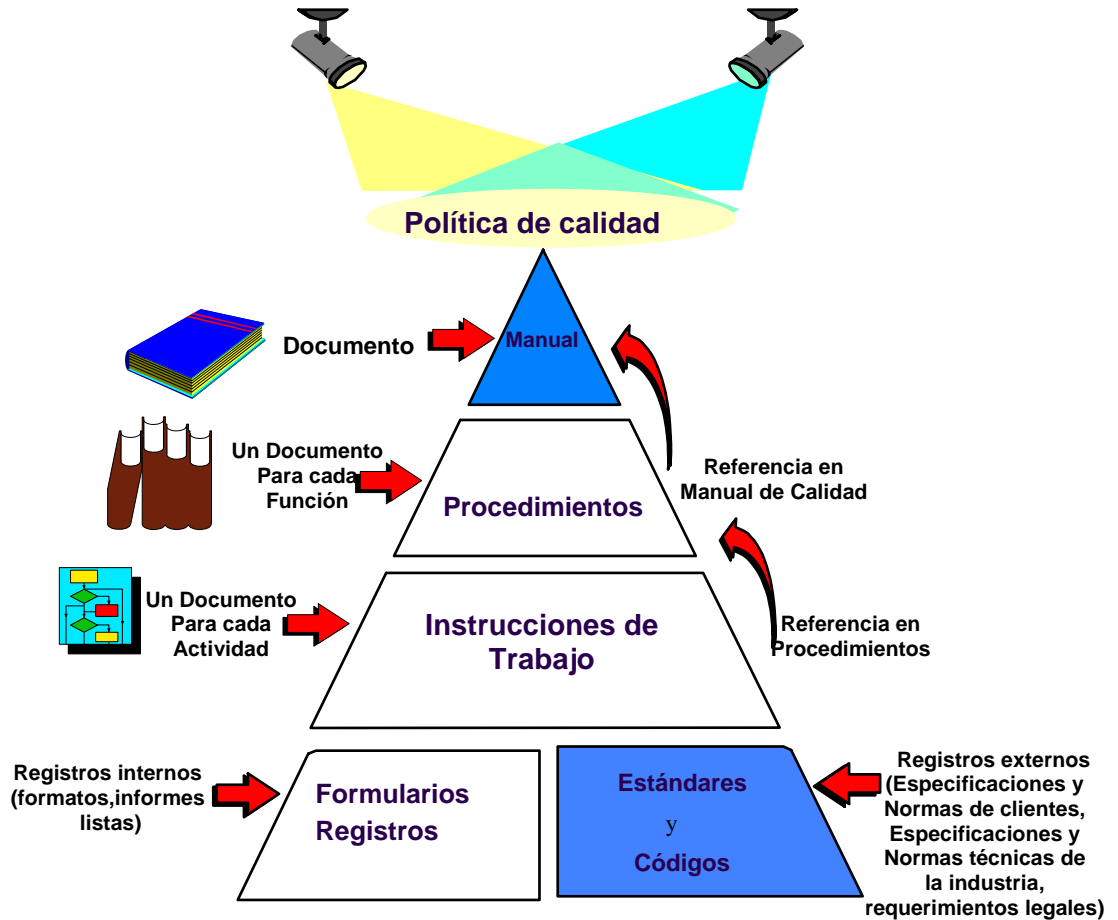
4.4.1.3 Entrenamiento del personal: aunque haya un equipo de calidad al frente de la implementación del sistema debe haber el compromiso de todo el personal de lo contrario todo el proceso quedaría en la documentación ya que quien aporta mas calidad al servicio o producto son los miembros de la organización por lo tanto el equipo de trabajo debe asegurarse de promover la toma de conciencia en todos los niveles de la organización, quizás este sea el trabajo mas retador para quienes lideran todo el proceso.

Para que el personal responda ante la nueva organización enfocada a la calidad debe haber un entrenamiento o una capacitación de la siguiente forma:

- Introducción a la calidad
- Introducción a la norma
- Capacitación en los principios de la norma
- Toma de conciencia en el cumplimiento de los requisitos del cliente
- Capacitación en política, objetivos e indicadores de calidad
- Capacitación en nuevos procesos
- Capacitación en la diligenciamiento de documentos y registros
- Capacitación en aporte a objetivos
- Capacitación en mejoramiento continuo

4.4.1.4 Preparación de los procedimientos y manual de calidad

Figura 3. Pirámide documental



En el cuadro anterior se muestra claramente la documentación necesaria para el sistema de gestión de calidad, la pirámide tiene los siguientes niveles:

- Política de calidad: La política de calidad esta en la cumbre de la pirámide ya que todo el sistema de gestión de calidad debe apuntar y sostener la declaración documentada de esta política.
- Manual de calidad: Este documento especifica el sistema de gestión de calidad de la organización. Establece la descripción y la interacción de los procesos, en la cual se detallan actividades, la interrelación entre procesos, las responsabilidades, las entradas y salidas de cada proceso, los criterios de control.
- Procedimientos del sistema: forma particular y específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- Instructivo de trabajo: Documentos específicos y detallados en donde se determinan las directrices para el desarrollo de una actividad particular; instrucciones de uso, de trabajo, de operación o desarrollo de actividades.

- Formatos: Documentos establecidos por las áreas de la organización para el registro de los datos e información referente a la ejecución de las actividades de los procesos. Estandariza las actividades a implementar en un proceso.
- Registro: Documento que suministra evidencia objetiva de las actividades desempeñadas.
- Documentos externos: documentos utilizados por la organización para el desarrollo de las actividades.

4.4.1.5 Implementación de procedimientos: la norma ISO 9001-2000 requiere como mínimo tener los siguientes procedimientos documentados:

- Control de documentos
- Control de registros
- Auditorías internas
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas
- Producto no conforme

4.4.1.6 Identificación y corrección de deficiencias: un aspecto importante del sistema de gestión de calidad es el mejoramiento continuo, por lo tanto el sistema de gestión de calidad debe estar en constante revisión para identificar y darle tratamiento a las deficiencias encontradas por medio de acciones correctivas y preventivas.

Acción Correctiva: tomar las acciones que eliminen las causas de la no conformidad con el fin de prevenir su recurrencia. Las acciones correctivas son revisadas para garantizar que son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Procedimiento de acciones correctivas y preventivas que define:

- La revisión de las no conformidades
- La determinación de las causas de las no conformidades
- La evaluación de la necesidad: acciones que aseguren que la no conformidad vuelva a ocurrir
- La determinación e implementación de la acción necesaria
- El registro de los resultados de la acción tomada
- La revisión de la acción correctiva tomada.

Acción Preventiva: tomar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales en los servicios ofrecidos, así como en los procesos que conforman el SGC con el fin de prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son revisadas para asegurar que son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Procedimiento de acciones correctivas y preventivas que define:

- La determinación de las no conformidades potenciales y sus causas
- La evaluación de la necesidad de una acción preventiva para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- La determinación e implementación de las acciones preventivas necesarias
- El registro de los resultados de la acción tomadas
- La revisión de la acción preventiva tomada.

4.4.1.7 Auditorias internas: las auditorias internas se deben llevar a cabo en periodos establecidos en el plan de mejoramiento del SGC para determinar:

- La conformidad del sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los procesos planeados
- Su implantación y mantenimiento

El programa de auditorias se determina tomando en cuenta la importancia de los procesos y las áreas a ser auditadas, así como los resultados de las auditorias previas.

El plan de auditoria define los criterios, alcance de la auditoria y los métodos de auditoria. La selección de auditores y la ejecución de las auditorias aseguran objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria ya que los auditores no pueden auditar su propio trabajo.

El procedimiento para auditoria Interna debe hacerse con las responsabilidades y requisitos para planear y ejecutar las auditorias, para el reporte de resultados y que define los registros de la misma.

El personal responsable del área a ser auditada debe asegurarse que las acciones se tomen sin demoras injustificadas para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

4.5 REQUISITOS GENERALES

Como primer elemento del Sistema de gestión de calidad deben establecerse los procesos necesarios para su estructuración, a través del desdoblamiento de la complejidad de las actividades de la empresa y de la identificación de los procesos clave y necesarios para aportar calidad al producto o servicio.

En fin los requisitos generales contemplan:

- Identificación de procesos
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos
- Implementar el seguimiento, la medición, el análisis y el control de los procesos
- Determinar los recursos para el desarrollo de los procesos

- Tomar acciones para la mejora continua y el alcance de resultados planificados. Los requisitos generales se desarrollan detalladamente con los numerales 5,6,7,8 de la norma, por lo tanto en este numeral se hará mayor énfasis en la caracterización de procesos que resume todo lo que se requiere en el numeral 4. Para la identificación de procesos que es el primer paso para estructurar el Sistema de gestión de calidad se deben tener en cuenta estas tres clases de procesos:

- **Procesos visionales o de conducción:** son los que dirigen y orientan otros procesos y pone a disposición algún tipo de recurso o plantean directrices a los demás procesos.
- **Procesos misionales o de realización:** estos procesos convierten las entradas en salidas de mayor valor para los clientes externos, se debe identificar la cadena de valor de la empresa, con lo cual se determina los procesos de realización, la cadena de valor son las actividades que se dan en el sentido de existir a la organización.
- **Proceso de apoyo:** sirven de apoyo a uno o varios procesos y con frecuencia proveen entradas indirectas son proceso de soporte que crean y administran activos de infraestructura que son usados por los procesos que agregan valor.

En la Academia Nacional Conducir se modificó el esquema de procesos presentados, se realizó una agrupación de actividades de tal manera que se simplifiquen los procesos sin dejar a un lado la importancia y necesidad de los mismos. En síntesis se reestructuraron los procesos de tal manera que se pueda implementar el Sistema de gestión de calidad, de la siguiente manera:

Proceso visional: gerencia

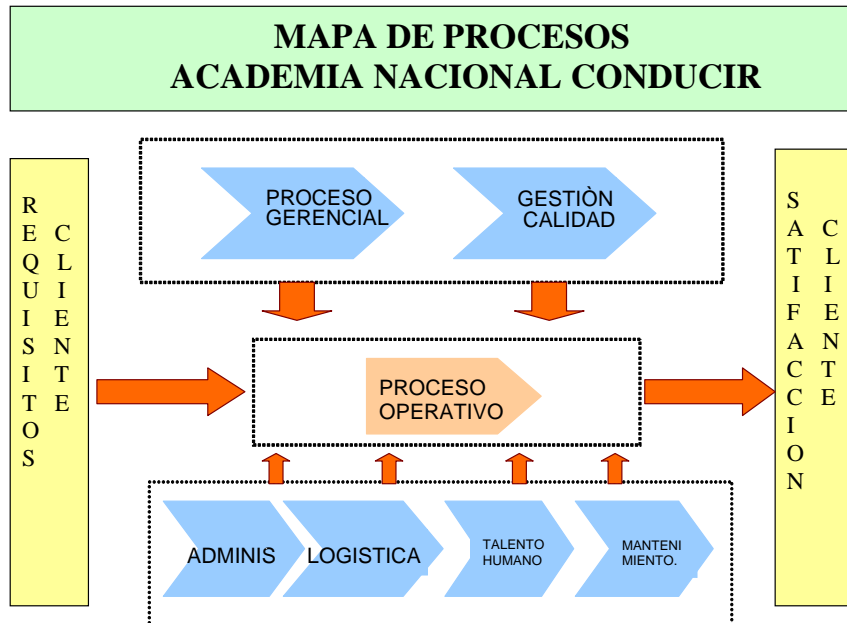
Proceso misional: operacional

Proceso de apoyo: administrativo, talento humano, logística, mantenimiento.

Después de identificar, estructurar y, clasificar los procesos para el Sistema de gestión de calidad, es necesario representar la secuencia e interacción de estos procesos por medio de un mapa de procesos.

4.5.1 Mapa de procesos

Figura 4. Mapa de procesos



El Mapa de los Procesos de una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

En el mapa de procesos lo más importante que se debe considerar son los requisitos del cliente y por medio de la gestión de calidad en los procesos se llega a la satisfacción del cliente, en la Academia nacional Conducir el proceso gerencial gestiona la calidad, y dirige los demás procesos.

El proceso de realización o misional es el proceso operativo en donde se da la prestación del servicio, para que este proceso sea eficaz debe apoyarse en los procesos de talento humano, logística, mantenimiento y administrativo.

En el gráfico se muestra claramente la interacción de los procesos los cuales parten de los requisitos del cliente y terminan en su satisfacción ya que todo el sistema debe estar enfocado hacia el cliente.

4.5.2 Caracterización de procesos: para presentar los requerimientos del numeral 4, se desarrolla la caracterización de procesos en el siguiente cuadro que define:

- Entradas del proceso
- Proveedor del proceso
- Actividades del proceso
- Responsable del proceso
- Registro del proceso
- Cliente del proceso
- Salida del proceso
- Objetivo del proceso
- Indicador del proceso

Tabla 2. Caracterización proceso gerencial

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR				
Nombre del proceso: proceso gerencial de calidad				
Objetivo del proceso: mejorar la eficacia del sistema de gestión de calidad				
Responsable del proceso: Coordinador de calidad				
Indicador: porcentaje de cumplimiento realizado/planeado				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Cliente Director	Entrevista	Realizar un diagnostico de la empresa	Diagnostico de calidad	Director y Coordinador de calidad
Cliente	Necesidad de estudio de mercado	Determinar requerimientos del cliente	Estudio de mercado	Coordinador de calidad
Coordinador administrativo	Norma ISO 9001-2000 Documentación de procesos actuales	Levantar procesos del sistema de gestión de calidad	Caracterización de procesos Mapa de procesos	Coordinador de calidad Coordinador de cada área
Coordinador administrativo	Diagnostico de calidad Análisis del estudio de mercado	Establecer política, objetivos e indicadores del sistema de gestión de calidad	Matriz de eficacia	Coordinador de calidad Toda la empresa
Coordinador administrativo	Nuevos procesos del Sistema de gestión de calidad.	Asignar autoridad y responsabilidad	Organigrama	Toda la empresa

Asesor	Requerimiento de recursos	Provisión de los recursos requeridos para la implementación del S.G.C.	Presupuestos de implementación del S.G.C.	Director
Coordinador de talento humano	Programa de capacitación	Promover y representar el S.G.C en todos los niveles de la empresa	Actas de reunión Planillas de asistencia a capacitaciones Evaluaciones	Coordinador de talento humano
Coordinador de cada área	Informes de gestión de cada área	Mejorar la eficacia del S.G.C	Informe de gestión Registro de no conformidades	Director
Coordinador administrativo	Buzón de quejas y sugerencias	Mejorar el servicio de acuerdo a los requisitos del cliente	Informe de tratamiento de quejas y sugerencias	Director
Auditor interno	Auditoria interna	Revisar auditorias internas	Informe de auditoria Acta de revisión por la gerencia	Coordinador de calidad
Coordinadores de cada área	Informes de gestión Desempeño de indicadores	Analizar datos para la mejora continua	Informe de acciones preventivas y correctivas	Director y Coordinador de cada área

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

Tabla 3. Recursos proceso gerencial

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Recursos para: proceso gerencial Periodo: 2005-2007		
PERSONAS	INFRAESTRUCTURA	RECURSOS FINANCIEROS
Director	Oficinas	Presupuesto de implementación y mantenimiento del S.G.C
Coordinador de calidad	Equipo de computación	Presupuesto para mantenimiento preventivo
Coordinador administrativo	Proyector de imágenes	Presupuesto para mantenimiento especializado
Coordinador operativo	Papelería	Presupuesto para logística
Coordinador de talento humano		Presupuesto para talento humano
Coordinador de logística		
Coordinador de mantenimiento		

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

Tabla 4. Plan de control proceso gerencial

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Plan de control Proceso: gerencial Periodo: 2005-2007				
ACTIVIDAD	QUE SE CONTROLA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REGISTRO
Realizar el diagnóstico de la empresa	Situación actual	Director Coordinador de calidad	Semestral	Informe del diagnóstico
Determinar requisitos de cliente	El cumplimiento de los requisitos	Coordinador de calidad	Semestral	Análisis de la encuesta
Levantar procesos del S.G.C	Eficacia de los procesos	Coordinador de calidad	Semestral	Caracterización de procesos

Establecer políticas, objetivos e indicadores	Directrices del sistema de gestión de calidad	Coordinador de calidad	Semestral	Matriz de eficacia
Documentar el S.G.C	Correcta operación de los procesos	Coordinador de calidad Coordinador de cada área	Semestral	Manual de calidad y eventuales cambios
Designar autoridad y responsabilidad	Asegurar las competencias del personal	Coordinador de calidad Coordinador de talento humano	Semestral	Organigrama Perfil de cargos
Provisión de recursos	Correcta asignación de los recursos para cada área	Director Coordinador de calidad	Mensual	Presupuesto para cada área
Mejorar eficacia del S.G.C	Implementación del S.G.C	Coordinador de calidad	Mensual	Informe de acciones preventivas y correctivas
Mejora continua	La eficacia del S.G.C	Coordinador de calidad	Mensual	Informe de mejoras

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

Tabla 5: Caracterización proceso administrativo

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR				
Nombre del proceso: proceso administrativo				
Objetivo del proceso: vender el servicio acordando los requisitos especificados				
Responsable del proceso: Coordinador administrativo				
Indicador: porcentaje de cumplimiento de requisitos especificados				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Asistente administrativo	Volantes en blanco Lista de inscripciones	Inscripción: informa características del servicio	Lista de inscritos	Coordinador logístico
Coordinador logístico	Programa logístico	Matricula: determinación de requisitos del cliente	Contrato	Coordinador administrativo
Asistente administrativo	Modificaciones del contrato	Revisión del contrato	Modificaciones Observaciones aceptadas	Coordinador administrativo

Asistente administrativo	Modificaciones de contrato Buzón de quejas y sugerencias	Comunicación con el cliente	modificaciones del servicio o cancelación del servicio	Coordinador de calidad
Coordinador administrativo	Características del servicio Requerimientos del cliente	Planificación y realización del servicio	Plan de calidad	Coordinador de calidad
Coordinadores de cada área	Informes acciones correctivas y preventivas Indicadores Resultados de buzón de quejas y sugerencias	Proporcionar información para la revisión del S.G.C	Cambios en el S.G.C Estado de acciones correctivas y preventivas Informe de revisión	Coordinador de calidad
Coordinadores de cada área	Solicitudes de compra	Realiza y verifica compras	Contratos de servicio Facturas varias	Coordinador de calidad

Fuente: Esta investigación. Iphiales, 2006.

Tabla 6. Recursos proceso administrativo

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Recursos para: proceso administrativo Periodo: 2005-2007		
PERSONAS	INFRAESTRUCTURA	RECURSOS FINANCIEROS
Coordinador de calidad	Oficina	Presupuesto para compras
Coordinador administrativo	Buzón de quejas y sugerencias	
Asistente administrativo	Equipo de computación	
Coordinador logístico	Equipo de comunicación	
Coordinador de mantenimiento	Papelería	
Coordinador de talento humano		

Fuente: Esta investigación. Iphiales, 2006.

Tabla 7: Plan de control proceso administrativo

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Plan de control Proceso: administrativo Periodo: 2005-2007				
ACTIVIDAD	QUE SE CONTROLA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REGISTRO
Inscripción	Asignación de cupos	Asistente administrativo	Mensual	Lista de inscritos
Matricula	Cumplimiento de requisitos	Asistente administrativo	Diaria	Contrato
Revisión de requisitos Características del servicio	Capacidad de cumplimiento y modificaciones	Coordinador administrativo	Diaria	Contrato con modificaciones y observaciones
Comunicación con el cliente	Molestias por modificaciones	Coordinador administrativo	Eventual	Aceptación de modificaciones y observaciones
Planeación de la realización del servicio	Eficacia del servicio	Coordinador administrativo	Mensual	Plan de calidad
Archivo y control de documentos y registros	Diligenciamiento de documentos y registros	Asistente administrativo	Diario	Listado maestro
Realización y verificación de compras	Correcta utilización de los recursos y que los productos cumplan con los requisitos de la empresa	Coordinador administrativo	Mensual	Contratos de servicio Facturas

Fuente: Esta investigación. Iphiales, 2006.

Tabla 8. Caracterización proceso operativo

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Nombre del proceso: proceso operativo (desarrollo del curso) Objetivo del proceso: cumplir con los requisitos especificados por el cliente Responsable del proceso: Coordinador operativo Indicador: nivel de satisfacción del cliente				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Coordinador administrativo	Lista de asistencia	Confirmar asistencia instructor alumno	Registro de asistencia	Asistente administrativo
Coordinador de mantenimiento	Lista chequeo vehículo	Alistamiento del vehículo	Lista verificada	Coordinador mantenimiento
Coordinador operativo	Programa de capacitación	Verificar clase Recordar clase anterior Desarrollo de clase Cumple y reporta ruta Termina clase	Registro del programa de capacitación	Coordinador administrativo
Coordinador de calidad	Formato de evaluación	Evalúa clase	Registro de evaluación	Coordinador de calidad
Secretaria Transito y transporte		Evaluar curso	Registro de evaluación	Coordinador operativo

Fuente: Esta investigación. Iphiales, 2006.

Tabla 9. Recursos proceso operativo

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Recursos para: proceso operativo Periodo: 2005-2007		
PERSONAS	INFRAESTRUCTURA	RECURSOS FINANCIEROS
Coordinador administrativo	Equipo de oficina y computo	Presupuesto general
Asistente administrativo	Software	
Coordinador de mantenimiento	Vehículo	

Coordinador operativo	Equipo de comunicación	
Coordinador de calidad		
Instructor		

Fuente: Esta investigación. Ipiates, 2006.

Tabla 10. Plan de control proceso operativo

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR				
Plan de control				
Proceso: operativo				
Periodo: 2005-2007				
ACTIVIDAD	QUE SE CONTROLA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REGISTRO
Confirmar asistencia	Asistencia	Coordinador operativo	Diaria	Lista de asistencia
Alistamiento de vehículos	Buen estado del vehículo	Coordinador de mantenimiento	Semanal	Lista chequeo
Verificar clase Recordar clase anterior Desarrollar clase Cumple y reporta ruta Termina clase	Prestación del servicio	Instructor	Horario especificado	Programa de capacitación
Evaluar clase	Eficacia del servicio	Instructor y alumno	Horario especificado	Formato de evaluación

Fuente: Esta investigación. Ipiates, 2006.

Tabla 11. Caracterización proceso logístico

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Nombre del proceso: proceso logístico Objetivo del proceso: aprovisionar los recursos necesarios para el desarrollo del curso Responsable del proceso: Coordinador logístico Indicador: porcentaje ocupación de capacidad instalada				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Coordinador administrativo	Presupuesto de publicidad Portafolio de proveedores Formato de evaluación de proveedores	Contratación del servicio de publicidad	Evaluación de proveedores	Coordinador administrativo
Coordinador administrativo	Informe de matriculados Requisitos de los matriculados	Realizar el programa logístico de ocupación	Programa logístico	Coordinador de calidad
Coordinador logístico	Programa logístico	Determinar requerimiento de aulas Determinar requerimientos de autos Determinar requerimientos de servicios de apoyo Determinar ambiente de trabajo	Requerimientos de aulas. Requerimientos de autos Requerimientos de servicios de apoyo Requerimientos de ambiente de trabajo	Coordinador de calidad Coordinador administrativo

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

Tabla 12. Recursos proceso logístico

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Recursos para: proceso logístico Periodo: 2005-2007		
PERSONAS	INFRAESTRUCTURA	RECURSOS FINANCIEROS
Coordinador logístico	Oficina	Presupuestos de publicidad
Coordinador de calidad	Equipo de computación	Presupuesto de logística
Coordinador administrativo	Equipo de comunicación	
	Papelería	

Fuente: Esta investigación. Iphiales, 2006.

Tabla 13: Plan de control proceso logístico

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Plan de control Proceso: proceso logístico Periodo: 2005-2007				
ACTIVIDAD	QUE SE CONTROLA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REGISTRO
Publicidad	Promoción del servicio	Coordinador logístico	Mensual	Contrato de publicidad
Realizar programa logístico	Utilización de la capacidad instalada	Coordinador logístico	Mensual	Programa logístico
Determinar requerimientos de recursos	Cumplimiento de la realización del servicio	Coordinador logístico	Mensual	Requerimientos de recursos

Fuente: Esta investigación. Iphiales, 2006.

Tabla 14. Caracterización proceso mantenimiento

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Nombre del proceso: proceso mantenimiento Objetivo del proceso: asegurar el buen estado de los vehículos Responsable del proceso: Coordinador de mantenimiento Indicador: disminuir porcentaje de fallas mecánicas en los vehículos				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Coordinador de mantenimiento	Diagnostico previo de los vehículos	Realizar programa de mantenimiento preventivo	Programa de mantenimiento Fichas técnicas vehículos	Coordinador de calidad
Coordinador de mantenimiento	Requerimiento de repuestos, aceites, líquidos y aditivos	Determinar requerimientos para las compras	Orden de compra	Coordinador administrativo
Coordinador de mantenimiento	Control de mantenimiento	Seguimiento y revisión del programa de mantenimiento	Registro de control	Coordinador operativo
Coordinador de mantenimiento	Lista de chequeo de alistamiento	Alistamiento semanal de vehículo	Lista de chequeo de alistamiento	Coordinador operativo
Coordinador de mantenimiento	Informe de falla de vehículos	Reporte falla de vehículos	Reporte diario de equipo	Coordinador operativo
Coordinador de mantenimiento	Reporte del daño de vehículo	Solicitud de servicio técnico especializado	Solicitud de servicio técnico	Coordinador operativo

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

Tabla 15. Recursos proceso de mantenimiento

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR Recursos para: Proceso mantenimiento Periodo: 2005-2007		
PERSONAS	INFRAESTRUCTURA	RECURSOS FINANCIEROS
Coordinador de mantenimiento	Taller de mecánica general	Presupuesto para mantenimiento preventivo
Coordinador operativo	Oficina	Presupuesto para mantenimiento correctivo (eventual)

Coordinador de calidad	Dispositivos de medición	
Coordinador administrativo		

Fuente: Esta investigación. Ipiates, 2006.

Tabla 16. Plan de control proceso mantenimiento

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR				
Plan de control				
Proceso: proceso mantenimiento				
Periodo: 2005-2007				
ACTIVIDAD	QUE SE CONTROLA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REGISTRO
Realizar programa de mantenimiento	Estado de los vehículos	Coordinador de mantenimiento	Semanal	Programa de mantenimiento preventivo
Determinar compras	Disponibilidad de recursos para mantenimiento	Coordinador de mantenimiento	Mensual	Solicitud de compras
Control de los dispositivos del vehículo	Consumo de gasolina, aceites, aditivos	Coordinador de mantenimiento	Diario	Lista de chequeo de control de dispositivos
Seguimiento y medición del programa de mantenimiento	Mantenimiento y uso de recursos	Coordinador de mantenimiento	semanal	Registro de control
Alistamiento semanal del vehículo	Buen estado del vehículo	Coordinador de mantenimiento	Semanal	Lista de chequeo de alistamiento
Reporte fallas y solicitud de servicio técnico especializado	La reparación del vehículo	Coordinador de mantenimiento	Eventual	Reporte de daños y Solicitud de servicio técnico

Fuente: Esta investigación. Ipiates, 2006.

Tabla 17. Caracterización proceso talento humano

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR				
Nombre del proceso: proceso del talento humano				
Objetivo del proceso: asegurar la competencia del personal				
Responsable del proceso: Coordinador del talento humano				
Indicador: disminuir quejas y reclamos hacia los instructores				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Coordinador de calidad	Organigrama Caracterización de procesos	Determina los cargos y las competencias del personal	Perfil de cargos	Coordinador del talento humano
Coordinador de talento humano	Perfil de cargos Solicitud de publicidad	Convocar personal	Publicidad aprobada	Coordinador administrativo
Coordinador de talento humano	Hojas de vida	Recluta personal	Hojas de vida seleccionadas	Coordinador de calidad
Coordinador de talento humano	Hojas de vida revisadas	Selección de personal	Convocatoria a entrevista	Coordinador administrativo
Coordinador de talento humano	contratos de trabajo	Desarrollo del personal	Requerimiento de capacitación	Coordinador de calidad
Coordinador de talento humano	Evaluaciones permanentes del personal	Evaluación del personal	Programas de capacitación dirigidos	Coordinador de calidad

Fuente: Esta investigación. Iphiales, 2006.

Tabla 18. Recursos proceso talento humano

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR		
Recursos para: proceso talento humano		
Periodo: 2005-2007		
PERSONAS	INFRAESTRUCTURA	RECURSOS FINANCIEROS
Coordinador de talento humano	Oficinas	Presupuesto para talento humano
Coordinador de calidad	Aulas	Presupuesto para programa de capacitación
Coordinador administrativo	Equipo de computación	
	Equipo de comunicación	
	Proyector de imágenes	

Fuente: Esta investigación. Iphiales, 2006.

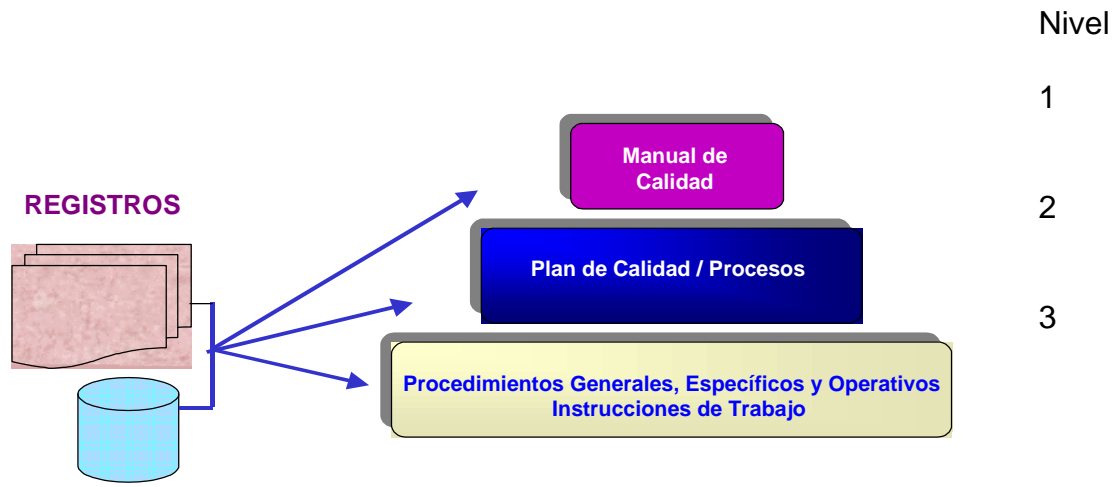
Tabla 19. Plan de control proceso talento humano

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR				
Plan de control				
Proceso: proceso talento humano				
Periodo: 2005-2007				
ACTIVIDAD	QUE SE CONTROLA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REGISTRO
Determinar competencias del personal	La idoneidad del personal	Coordinador de talento humano	Eventual	Perfil de cargo
Convocar personal	Asegurar afluencia de personal	Coordinador de talento humano	Eventual	Convocatoria publicitada
Reclutar personal	Parcialidad en la selección del personal	Coordinador de talento humano	Eventual	Registros de hojas de vida
Selección de personal	Cumplimiento con el perfil de cargos	Coordinador de talento humano	Eventual	Contratos de trabajo
Desarrollo del personal	Aumentar las competencias del personal	Coordinador de talento humano	Semestral	Programa de capacitación
Evaluación de personal	Eficacia de las capacitaciones	Coordinador de talento humano	Semestral	Evaluación de personal

Fuente: Esta investigación. Ipiates,2006.

4.6 REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN

Figura 5. Niveles de requisitos de documentación



4.6.1. Nivel 1: documento de mayor nivel en el Sistema de Gestión de la Calidad y lo constituye este Manual de Calidad, en el que está contenida la Política y Objetivos de Calidad y de él se derivan los siguientes niveles de la documentación.

4.6.2 Nivel 2: lo integran los Planes de Calidad, caracterización de procesos, que aplica el personal que participa en su ejecución.

4.6.3 Nivel 3: se constituye por los procedimientos de uso general, procedimientos Específicos de proceso que rigen la ejecución de los procesos, Procedimientos operativos o de trabajo particular de cada etapa de proceso, Instrucciones de trabajo que contienen en forma detallada tareas para realizar una actividad específica (Instructivos, Manuales de Equipo, Protocolos, Normas, Documentos Corporativos, Boletines Técnicos y Formatos) y están regidos por el nivel 3 y 4.

4.6.4 Manual de Calidad: es el documento rector dentro de la estructura de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que en el se establece la declaración de la Política y de los Objetivos de Calidad que rigen el trabajo así como los lineamientos de las actividades de la Academia, mismas que están sujetas a revisión y control.

4.6.4.1 Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad: la documentación principal que rige los procesos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad de la Academia puede ser:

Adicionalmente para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001, en el Sistema de Gestión de la Calidad establece los siguientes procedimientos:

- Control de documentos
- Control de registros
- Auditorías internas
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas
- Producto no conforme

4.6.4.2. Interacción de los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad: la interacción de los Procesos Principales se encuentra descrita en el Plan de Calidad de cada Proceso Principal. Para los procesos de apoyo, su interacción se da fundamentalmente a través de la aplicación de los procedimientos correspondientes y es responsabilidad del Responsable de Proceso el definir Planes de Calidad, cuando este documento le agregue valor al resultado.

4.6.4.3. Control de los Documentos: la empresa Academia Nacional Conducir establece un procedimiento documentado para definir estándares de medición y controles necesarios para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos
- Asegurarse de que los documentos permanezcan legibles y fácilmente de identificarlos
- Asegurarse de que se identifiquen los documentos de origen externo, se guarden un tiempo aproximado de 3 años y se controle su distribución.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan.

4.6.4.4 Control de Registros: procedimiento para el Control de los Registros de Calidad que describe el proceso de Identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros de calidad.

Los registros de calidad se conservan para mostrar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los registros se deben mantener legibles, fácilmente identificables y recuperables, por medio de un listado maestro de registros y documentos. (Ver anexo T)

4.7 CONCLUSIONES:

Gestionar la Calidad requiere la identificación y gestión de los procesos desarrollados por la Academia Nacional Conducir sobre la base de su Carácter Propio y su Política de Calidad, enfocados hacia la satisfacción del cliente, mediante lo cual se identifican los procesos necesarios para la gestión de la calidad y su aplicación a través la academia, de igual forma se determina la secuencia e interacción de los procesos (estructura de procesos) y los criterios y métodos para su operación y control eficaz asegurando su normal aplicación y obtención de los objetivos, teniendo en cuenta la respectiva documentación a través de registros y formatos de los procesos involucrados.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

En este numeral la norma exige que se proporcione evidencias del compromiso por parte de la dirección de la empresa con el sistema de gestión de calidad, pero el compromiso de la dirección no se demuestra a través de registros y documentos si no a través de un permanente trabajo directo con los miembros de la organización, comunicando la importancia de cumplir con cada uno de los requisitos del cliente, estructurando una organización participativa y mostrando un pleno conocimiento de lo que se pregona en cuanto al sistema de gestión de calidad.

El compromiso es algo que se construye día a día trabajando porque la calidad se haga tangible en el servicio a través del sistema de gestión de calidad, con la iniciativa y el liderazgo de la dirección, y el apoyo y el trabajo de los miembros de la organización.

- En la Academia Nacional Conducir el compromiso de la dirección se plasma a través de un programa de capacitación en NTC ISO 9001-2000.

Programa de capacitación en NTC-ISO 9001-2000

Tabla 20. Programa de capacitación en NTC-ISO 9001-2000

Tema	Responsable	Recursos	Presupuesto
• Sensibilización de la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad	Director	Proyector	100.000
• Que es un sistema de gestión de calidad		papelería	180.000
• Normas técnicas de calidad ISO 9001-2000		refrigerio	200.000
• Principios del sistema de gestión de calidad		Expositor	1.200.000
• Levantamiento de procesos del sistema de gestión de calidad	Coordinador de calidad	Asesor	2.000.000
• Responsabilidad, autoridad frente al sistema de gestión de calidad	Coordinador de calidad		
• Prestación de servicio de calidad	Coordinador de calidad		
• Mejoramiento continuo	Asesor de calidad		
• Manejo de datos e información	Director		
• Sociabilización de política,	Coordinador		

objetivos e indicadores de calidad. • Entrenamiento para la operación de los nuevos procesos	de calidad Asesor de calidad Coordinador de calidad Director Coordinador de calidad		
		Total .	3.680.000

Fuente: esta investigación. Ipiales, 2006.

Como la norma enseña, toda actividad en pro de la calidad, debe ser planeada, ejecutada, medida y mejorada para lograr una continuidad, cada actividad que se realice en el programa de capacitación se controlará la asistencia del personal y se evaluará el contenido de la actividad, con el fin de seguir el plan, o reforzar o cambiar el plan.

Se generan entonces documentos y registros como: programa de capacitación, planillas de asistencia, evaluaciones, informes de capacitación que servirán de soporte al requerimiento 5.1 de la norma. Nuevamente se hace énfasis en que el compromiso se demuestra a través del trabajo no a través de registros y documentos.

- Otra actividad importante que la dirección no debe dejar de lado es el establecimiento y la difusión de la política de calidad y los objetivos de calidad; esto se puede hacer a través de carteleras, cartillas, murales, pero y sobretodo a través del apropiamiento y el entendimiento de la política y los objetivos por parte de los miembros de la empresa.
Por lo tanto la difusión visual es necesaria pero la comprensión es vital, y para hacer que los miembros de la organización comprendan como pueden apropiarse de la política y los objetivos es necesario crear los indicadores y tratar de llevarlos hasta el último nivel para que cada trabajador mire como puede aportar al sistema de gestión de calidad.

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

Las organizaciones, dependen de sus clientes, y por eso debe de entender las necesidades presentes y futuras de los consumidores. Deben de adaptarse a las necesidades e incluso sobrepasar las expectativas de los consumidores.

Todo en la organización, esta orientado hacia el cliente. La norma ISO 9001, trata de adaptarse a la realidad, de que las empresas, dependen de la aceptación y consumo de sus servicios por parte de sus clientes. Esta necesidad, da origen al

principio de la orientación hacia el cliente de toda la actividad productiva de la empresa u organización.

Es necesario conseguir la satisfacción del cliente, cubrir sus necesidades, y satisfacer sus expectativas. A cambio, el consumidor se identificará con la organización, y estará predispuesto a mantener su nivel de implicación hacia la empresa.

El enfoque al cliente es un elemento importante de la norma, en cuanto es el motivo de su origen. El resto de principios, lo único que hacen es intentar satisfacer esta necesidad mediante el cumplimiento y aplicación del resto de los puntos. Cumpliendo los demás principios, es posible cumplir este primer principio de visión orientada hacia el cliente. Por tanto debemos de esforzarnos en su práctica y aplicación.

5.2.1 Beneficios de la orientación hacia el cliente:

- Incrementar los beneficios y cuota de mercado mediante respuestas rápidas y flexibles hacia las oportunidades de mercado: el mercado evoluciona rápidamente, igual que los gustos y necesidades de los clientes. El empresario, ha de poder adaptarse y gestionar rápidamente para poder obtener beneficios, los beneficios es lo que motivan al empresario, y permite pagar sus sueldos, impuestos, y generar rentabilidad.
- Incrementar la efectividad en el uso de los recursos de la organización, y aumentar la satisfacción de los consumidores: para obtener beneficios, hay que vender, y para vender, hay que satisfacer al cliente.
- Incrementar la lealtad de los consumidores para repetir el negocio o compra: teniendo asegurado el beneficio, se pueden hacer planes de futuro basado en datos exactos y fiables, es decir, permanecer en el mercado, y mejorar la calidad del servicio

Aplicar la visión orientación hacia el cliente conduce a:

- Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes: la información se obtiene mediante investigación, desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar las quejas de los clientes.
- Asegurar que los objetivos de la organización estén enlazados con las necesidades y expectativas de los clientes: si el servicio responde a las expectativas del cliente, este lo adquirirá ahora, y en el futuro si no le gusta, si es rechazado, porque existe un servicio similar que le produce mayor satisfacción o incluso si es un bien sustitutivo, el consumidor lo rechazará y consumirá otros productos de otra organización, con la perdida consiguiente de ventas, beneficios y cuota de mercado.
- Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización: la comunicación debería de ser fluida, para obtener datos e información, saber conocer los defectos, y mejorar el producto o servicio. La

comunicación, incluye experiencia y conocimiento técnico para aprovechar todos los recursos y potencialidades del grupo, lo que permite tomar decisiones adecuadas.

- Medir la satisfacción del cliente y actuar según los resultados: todas las organizaciones deben de tener medios para conocer la satisfacción del cliente, e intentar mejorarla en vista de los datos conocidos, y las capacidades y posibilidades de la organización. El fin último es satisfacer al cliente en el máximo grado posible.
- Manejo sistemático de las relaciones con los clientes: el consumidor ha de sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas, ha de hacerse todo lo posible para mantener contento al cliente eliminando todo elemento de insatisfacción. La organización hará lo posible por subsanar los datos del servicio mediante los medios más adecuados, que en determinados casos, están fijados por ley.
- La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen, para aumentar su satisfacción; esta tarea se realiza en el momento de contratar el servicio con el cliente, donde este especifica el horario, el vehículo, el instructor, la pista o ruta de recorrido. (Ver anexo R)

5.3 POLITICA DE CALIDAD

Para la construcción de la política de calidad, la alta dirección debe asegurarse de cumplir con estos aspectos:

- La política es adecuada al propósito de la organización
- Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- Es comunicada y entendida dentro de la empresa.
- Es revisada para su continua adecuación.

La política no es más que la directriz gerencial en lo referente a la calidad, que pretende que todos los miembros de la empresa tenga pleno conocimiento de las directrices relacionadas con la calidad y tengan las herramientas necesarias para asegurar que todo el personal conoce dichas directrices.

La política de calidad, no se puede ser independiente al direccionamiento estratégico de la organización, además de estar construida a partir de las metas de la empresa y de las necesidades del cliente, esta tiene que estar alienada con el propósito o el sentido de ser de la empresa, una directriz o política independiente de la misión y la visión no logra el compromiso de los miembros de la organización.

La política de calidad como directriz del sistema de gestión de calidad debe incluir un compromiso en cuanto al cumplimiento de los requisitos del cliente y la mejora continua, por eso debe ser revisada periódicamente por parte de la dirección para mantenerla vigente.

Para la estructuración de la política de calidad, se recomienda utilizar una herramienta de gran utilidad, que es matriz de metas y necesidades; las metas de la empresa se ubican en el eje x y las necesidades, o requerimientos de los clientes en el eje y. La valoración de metas se realiza de manera porcentual y después se enumera las necesidades de 1 a 5 donde 5 a la de mayor importancia, es importante que se considere de 3 a 5 metas y necesidades priorizando dichos aspectos.

Tabla 21. Matriz de requisitos del cliente vs. metas de la organización

Directrices		Mejorar parque automotor	Mayor rentabilidad	Mayor capacitación recurso humano	Calidad en el servicio	
Necesidades						
	CAL 1-5	3	2	4	5	
Instructores capacitados	5	15	10	20	25	70
Vehículos en buen estado	4	12	8	16	20	56
Horarios Personalizados	2	5	4	8	10	27
Seguridad	3	9	6	12	15	42
		41	28	56	75	

Fuente: Esta investigación. Ipiates, 2006.

Mediante el estudio de mercado realizado en este trabajo se logró determinar los principales requisitos del cliente de los cuales se tomó los cuatro de mayor repetitividad que son:

Seguridad, buen estado del parque automotor, talento humano capacitado, horarios personalizados, y en cuanto a las metas de la empresa se tomaron estas cuatro que son las de mayor incidencia: capacitar talento humano, mejorar parque automotor, mayor calidad en el servicio y mayor rentabilidad. Y después de cruzar estas variables en la matriz obtuvimos las siguientes directrices para construir la política de calidad.

- Mejoramiento del talento humano
- Mejoramiento del parque automotor
- Brindar calidad en el servicio
- Brindar seguridad en el servicio

Con las cuales construimos la política de calidad para la Academia Nacional Conducir:

5.3.1 Construcción de la política de calidad Academia Nacional Conducir:

Academia Nacional Conducir presta el servicio de enseñanza en técnicas de conducción en segunda, tercera, cuarta y quinta categoría; garantizando la seguridad de sus clientes a través de la mejora continua de su personal y su parque automotor brindándoles satisfacción con una capacitación de calidad

5.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos de calidad deben establecerse en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización y estos deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

La alineación de las directrices de la política con los objetivos de la calidad, y la medición de estos a través de los indicadores de gestión de los procesos, constituye el elemento que garantizará la sostenibilidad del sistema de gestión de calidad en el tiempo.

No se debe olvidar que dos de los objetivos deben ser obligatorios en el sistema de gestión de calidad, objetivos que garanticen.

- El cumplimiento de los requisitos del cliente
- La mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad

Al igual que la política de calidad, los objetivos de calidad deben ser comunicados a todos los miembros de la organización en especial en los que el trabajador contribuye directamente debe hacer un empoderamiento y un compromiso, esto

asegura la concientización de cada miembro de la empresa y contribuirá de mejor manera con su trabajo.

5.5 MATRIZ DE EFICACIA ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR

Tabla 22. Matriz de eficacia Academia Nacional Conducir

POLITICA	PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDAD
Academia nacional conducir presta el servicio de enseñanza en técnicas de conducción en segunda, tercera, cuarta y quinta categoría; garantizando la seguridad de sus clientes a través de la mejora continua de su personal y su parque automotor brindándoles satisfacción con una capacitación de calidad	Gerencial	Mejorar la eficacia del S.G.C	% cumplimiento realizado/planeado	Semestral
	Operacional	Satisfacer los requisitos del cliente	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Mensual
	Administrativo	Vender el servicio acordando los requisitos específicos	% cumplimiento de requisitos acordados	Mensual
	Talento humano	Asegurar la competencia del personal	Disminuir quejas y reclamos hacia los instructores	Mensual
	Logística	Aprovisionar los recursos necesarios para el desarrollo del curso	% ocupación capacidad instalada	Mensual
	Mantenimiento	Asegurar el buen estado de los vehículos	Disminuir % de fallas mecánicas de vehículos	Semanal

Fuente: Esta investigación. Ipiales, 2006.

5.6 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

El Director de la Academia Nacional Conducir declara que para cumplir con su misión comparte responsabilidad con los coordinadores e instructores como parte del comité de calidad a quienes confiere la autoridad y libertad de organización, con el fin de tomar las acciones preventivas, correctivas y de mejora en todo lo que afecta la calidad de las actividades. Dichas responsabilidades, funciones e instrucciones se evidencian en el organigrama y perfiles de cargo, documentos que describen dichos aspectos.

Organigrama (ver anexo F)

Perfiles de cargo (ver anexo AL)

5.6.1 Responsabilidad y Autoridad: la responsabilidad y autoridad de las diferentes unidades organizacionales que integran la Academia Nacional Conducir están definidas en los Perfiles de cargos y en el ámbito operativo, en cada uno de los procedimientos.

Para la implementación del sistema de gestión de calidad se deben definir nuevas autoridades y responsabilidades de la siguiente manera:

5.6.1.1 Responsabilidad y Autoridad con respecto al sistema de gestión de Calidad: el director debe constituir un comité de calidad para el desarrollo, implantación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, mismo que debe estar integrado por el coordinador de calidad, coordinadores de cada área que serán responsables y representantes de proceso y por los instructores.

Responsabilidades del director y el coordinador de Calidad:

- Definir y revisar la política de calidad y los objetivos de calidad.
- Definir indicadores de calidad
- Revisar y aprobar la planeación de la calidad a seguir en cada año.
- Establecer las estrategias a seguir para el cumplimiento de objetivos de calidad.
- Analizar resultados y proponer acciones correctivas, preventivas o planes de mejora.
- Realizar revisiones por la dirección.

Responsabilidades de los coordinadores de área: la organización operativa como la funcional emplean estos procesos para desempeñar sus deberes. Todo proceso tiene designado un responsable con autoridad para planearlo, ejecutarlo, medirlo y mejorarlo realizando las siguientes actividades:

- Difundir al personal de su área la política, objetivos y Metas de Calidad asegurando su entendimiento.

- Con base a los objetivos de calidad, establecer los indicadores que considere pertinentes en cada una de las funciones y niveles de la organización, que participa en su proceso.
- Dar a conocer al personal de su proceso y asegurarse que se entienda y se aplique la política de calidad.
- Dar a conocer al personal los objetivos de calidad y asegurar su cumplimiento.
- Realizar la planificación del proceso de su responsabilidad.
- Aprobar el proceso de su responsabilidad y la documentación del mismo, lo cual implica entre otras cosas, que los métodos, herramientas y habilidades requeridas estén especificadas.
- Establecer los requisitos e indicadores de desempeño válidos para el proceso y sus interfaces.
- Aprobar las mediciones y controles del proceso.
- Analizar los datos recolectados para detectar las causas potenciales de no conformidad con los requisitos.
- Analizar el proceso para identificar áreas potenciales de mejora y seleccionar las más adecuadas.
- Mejorar el proceso continuamente con vista a los objetivos establecidos.
- Implantar acciones correctivas o preventivas que sean necesarias.
- Apoyar al responsable de proceso y el representante de dirección.
- Convocar a reunión de revisión del proceso, dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos establecidos.
- Informar al responsable del proceso el avance de su implantación.
- Apoyar en el desarrollo, la implantación y el mantenimiento del Sistema de gestión de la calidad en el proceso de su responsabilidad.
- Apoyar en la definición los requisitos específicos y metas del proceso.
- Asegurar el cumplimiento de la aplicación de la documentación del proceso.
- Recolectar y analizar los datos de comportamiento del proceso y/o producto.
- Asignar número de control a las acciones correctivas o preventivas y controlarlas.
- Apoyar en la formulación de planes de mejora.
- Participar en la realización de seguimiento.
- Participar en la preparación de informes relacionados a la eficacia del proceso, del producto y del sistema de gestión de la calidad.

Responsabilidades de instructores y asistentes: los instructores y asistentes, que participan en cada Proceso son la interfase entre el Comité de Calidad y todo el personal de la Organización, por lo que sus principales responsabilidades son:

- Aplicar la política de calidad para el logro de objetivos y metas.
- Aplicar la documentación del sistema de gestión de la calidad
- Informar al representante de cada proceso el avance de la implantación del sistema de gestión de la calidad.
- Evaluar los criterios de aceptación y/o producto no conforme cuando proceda.

- Apoyar en la implantación y el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurar el cumplimiento de indicadores o los procesos que participa.
- Asegurar la aplicación de la documentación del o los procesos de su área de responsabilidad.
- Aplicar las acciones correctivas o preventivas levantadas en su área de responsabilidad y en las que participa.
- Proporcionar las facilidades para la realización de las auditorias en su área de responsabilidad.

Los miembros de la organización deben tener definidos sus responsabilidades y la autoridad con la que cuentan dentro del sistema de gestión de calidad, cada miembro debe conocer cuales son sus tareas acordes con las actividades definidas en el proceso. La autoridad no sólo debe estar representada en un organigrama, si no que debe estar determinada y definida.

La definición de la autoridad y responsabilidad de cada uno de los cargos de la empresa debe ser una actividad que se realice por parte del responsable de cada proceso y apoyada por los miembros integrantes. La definición de responsabilidades debe hacerse durante la caracterización del proceso, y entre más detallada sea la determinación de autoridad y responsabilidad más eficiente será la operación del proceso.

El propósito de definir autoridad y responsabilidad es que cuando un responsable de un cargo se ausente por promoción o reemplazo el nuevo empleado tenga claridad en cuanto a sus funciones.

5.6.2 Representante de la dirección: la alta dirección debe designar un miembro para que independientemente de otras actividades sea el responsable del sistema de gestión de calidad; debe ser miembro de la dirección ya que su autoridad debe brindar el soporte necesario para la implementación, el seguimiento y el mantenimiento del sistema de gestión de calidad.

El representante de la dirección debe informar oportunamente a la dirección sobre el proceso de implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad, durante el proceso de implementación, la dirección y sus representantes deben realizar reuniones periódicas para evaluar las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados, este informe debe presentarse durante la revisión de la dirección al sistema de gestión de calidad.

El nombramiento del representante de la calidad debe hacerse luego de tomar la decisión de implementar las normas ISO 9001 y el desarrollo de actividades para promover la toma de conciencia de los miembros de la empresa hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente debe ser una tarea sistemática y periódica.

5.6.3 Comunicación interna: la alta dirección de la empresa debe asegurarse de que se establecen procesos de comunicación apropiados y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.

El proceso de comunicación interna entre los procesos de la empresa logra atenuar la complejidad de las actividades, los mecanismos de comunicación más convenientes son las buenas relaciones interpersonales y las reuniones productivas.

Es de suma importancia comunicar a los miembros de la empresa sobre la eficacia del sistema de gestión de calidad, comunicar la eficacia del sistema de gestión de calidad esta directamente relacionado con la dar a conocer los resultados obtenidos a través de los indicadores y con el entendimiento de que la contribución individual es muy importante y se refleja a través de los indicadores, esto genera el empoderamiento de los miembros de la organización.

La gente, a todos los niveles, son la esencia de la organización, y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de la organización.

- Los integrantes de la organización, comunicadores, trabajadores, mandos, proveedores, distribuidores, y los elementos ajenos a la empresa como redes de transporte, comunicaciones, son los elementos que constituyen la organización, el desarrollo completo de sus potencialidades permiten aprovechar al máximo las habilidades para conseguir los objetivos de la organización, la excelencia de la calidad.
- El interés y la involucración en el trabajo del equipo, produce una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción personal, mediante la satisfacción del grupo. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, que si no se estuviese implicado en la consecución de los objetivos de la organización. El desinterés y falta de involucración, produce peores resultados finales.
- La implicación entre los miembros del grupo, aumenta la capacidad total de los individuos, las habilidades personales, son potenciadas mediante la actividad en grupo, consiguiendo mejores resultados que la mera suma de las capacidades de las partes.

5.6.4 Los Beneficios de la comunicación interna:

- La motivación aplicada e involucra a todo el personal dentro de la organización: si hay motivación en los miembros de la organización se esforzarán por mejorar sus resultados e integrarse en la organización, la motivación y la integración son fundamentales para obtener los mejores resultados, se obtiene

la sinergia del grupo. El conjunto de capacidades de cada individuo, potencia la capacidad para resolver problemas, y obtener resultados.

- La innovación y creatividad mejora los objetivos de la organización: cuando los miembros de la organización se implican y toman la iniciativa en su tarea con los canales de comunicación adecuados se generan y transmiten nuevas buenas ideas motivadas por el interés y obtenidas mediante el análisis de los datos, y la experiencia. La implicación mejora el flujo de datos por la organización
- La gente ha de ser responsable de sus propios resultados: los miembros de la organización actúan por si mismos, tienen la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso, tiene que ejercer el liderazgo en su tarea, y poner todo lo que se pueda de su parte para que la tarea se realice con éxito, y se consigan los resultados deseados.
- Los integrantes de la organización deben de sentir el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua: para que los integrantes de la organización participen es conveniente que estén concientizados y motivados con la necesidad de participar en la gestión de la calidad, de este modo, el proceso de mejora continua se consigue por el propio dinamismo de la organización.

La comunicación interna conduce a:

- Que la gente entienda la importancia de su contribución y papel dentro de la organización: los miembros de la organización son fundamentales en esta, pues componen la propia organización. Todos los miembros han de estar motivados, y ser reconocidos al realizar su tarea, conocer con claridad el ámbito de su nivel, lugar y medida de actuación, y están motivados para ejecutar por iniciativa propia las funciones propias de su tarea.
- El personal, debe de identificar los problemas que reducen su rendimiento: fruto de la implicación y del deseo de mejora, el personal tiene la capacidad de autoevaluarse e intentar mejorar los aspectos necesarios relacionados con su tarea que no son satisfactorios, logrando los objetivos mediante un proceso de mejora continua de los aspectos no satisfactorios.
- La gente ha de aceptar su parte en el problema y su responsabilidad en resolverlo: hay que asumir la propia responsabilidad e iniciativa en la necesidad de resolver los aspectos no satisfactorios de su actividad, para ello hay que afrontar la realidad de los hechos y poner el máximo interés en resolverlos, todos forman parte de una maquinaria ajustada que tiene funcionar con eficacia y precisión.
- El personal evalúa su rendimiento frente a sus metas y objetivos personales dentro del desarrollo del plan de objetivos y metas globales de la empresa: logrando los resultados marcados por la organización y las metas propias, los miembros de la organización han de ser quienes realicen acertadamente su autoevaluación, este punto que afecta a los miembros individuales de la organización es difícil de obtener, para ello es necesario conocer y dominar

previamente el proceso asociado a su labor, cómo interactúa con el resto de procesos, que se necesita y espera de él, por la razón de que no hay consejeros con capacidad y experiencia para ordenar o recomendar.

- Buscar activamente oportunidades para mejorar sus capacidades, conocimiento y experiencia: la motivación, implicación y deseo de mejora tiene como consecuencia que el individuo por afición y entretenimiento busque las mejores formas de mejorar el rendimiento de su tarea adquiriendo conocimientos, experiencia y habilidades técnicas.
- Transmitir e intercambiar libremente conocimiento y experiencia al resto de miembros de la organización: esto mejora las capacidades de los miembros para evaluar y mejorar su tarea, sigue el principio de flujo de toda la información a través de los miembros de la organización.
- El personal discute sobre problemas y desajustes hacia los objetivos: debe existir mecanismos para que los miembros puedan intercambiar sus experiencias sobre la marcha de su proceso, siguiendo el principio de la realidad de los hechos, y de flujo de la información, no debe de existir barreras para que se resuelvan los problemas siguiendo los mismos principios; este es otro punto que requiere especial atención respecto al patrón cultural, no es fácil aceptar las realidades negativas y por este motivo los miembros de la organización, requieren medios de transmisión de la información adecuados. Se requiere una autoridad, quien coordine la marcha y discusión del grupo, si una forma de obtener información no obtiene soluciones y resultados, ha de cambiarse; si en las discusiones no se logran obtener los hechos negativos que perjudican la marcha del proceso, puede que se requiera a los miembros informar de forma anónima sobre los problemas, e incluso de las conclusiones.

5.7 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.7.1 Generalidades: la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. La revisión debe incluir evaluación de oportunidades de mejora y de cambios en el sistema de gestión de calidad.

La revisión del sistema de gestión de calidad es uno de los aspectos más importantes, que debe realizar la dirección, ya que a través de la revisión se conoce el desempeño de la organización y así también se evidencia el compromiso por parte de la misma.

Para realizar una revisión completa es necesario crear un sistema que de manera programada suministre la información necesaria sobre el sistema; por lo cual es recomendable que se cuente con entradas como informes de gestión y propuestas de mejora de los dueños de los procesos. (Ver anexo N)

5.7.2 Información para la revisión: en este numeral la norma es clara en cuanto a requisitos mínimos por revisar por parte de la dirección. La revisión de cada uno de los aspectos mencionados es asegurada por la dirección en los informes de gestión de cada proceso, ya que existen entradas a la revisión que son comunes a todos los procesos como:

- Desempeño de procesos
- Acciones correctivas y preventivas
- Cambios en el sistema de gestión de calidad
- Recomendaciones de mejora

El resultado de las auditorias le corresponde al encargado de auditoria interna de calidad, la retroalimentación del cliente se obtiene a través de la evaluación de la percepción del cliente la cual puede hacerse por medio de buzones, de encuestas, de registros de inconformidades y otros, en la Academia Nacional Conducir los documentos que soportan la revisión son:

- Informes de gestión (ver anexo J)
- Registros de no conformidades (ver anexo K)
- Registro de quejas y sugerencias (ver anexo L)
- Informe de auditoria interna (ver anexo M)
- Acciones preventivas (ver anexo O)
- Acciones correctivas (ver anexo P)

La toma de decisiones está basada en el análisis de los datos y la información

- Para tomar decisiones acertadas es mejor basarse en la objetividad de los datos, y el modo de obtenerlos, su fiabilidad y darles una interpretación adecuada.
- El sistema de gestión de calidad mejora la calidad de la información obtenida, y mejora los cauces para su obtención, con buena información se pueden hacer estudios y análisis de futuro, y mejora del servicio a corto plazo.
- Otro problema que presentan los datos es su aceptación por parte de los miembros de la organización, los datos son basados en hechos reales por tanto son objetivos; quien no quiera aceptar los resultados debe de realizar un esfuerzo para mejorar por si mismo los datos hasta obtener el resultado esperado o exigido.
- No hay que perder el tiempo ni perderse en recriminaciones si los datos son negativos, los miembros de la organización han de autoanalizarse con la ayuda del resto del colectivo para intentar mejorar los resultados, conseguir las metas y objetivos marcados en el plan de la organización. No hay que tener reparo en tratar estos temas, el intercambio de información positiva o negativa debe de fluir por la organización, han de señalarse los defectos y poner un pronto remedio sin perjudicar a ningún miembro o proceso de la organización.

- La información es la herramienta o materia prima fundamental en la toma de decisiones de la empresa, a mayor calidad de la información mejor calidad en la toma de decisiones, se pueden seguir criterios analíticos cuantificables y exactos si se tiene información perfecta; la información vale tanto como el beneficio o ausencia de pérdidas que se obtengan en base a esa información.

5.7.3 Beneficios toma de decisiones mediante los hechos

- Decisiones basadas en la información y el conocimiento: se debe tener conocimiento de la organización, y sobre todo de la opinión del cliente, hay que establecer cauces de comunicación para que esta información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada.
- Aumentar la habilidad para demostrar la efectividad de decisiones tomadas en el pasado mediante referencia a registros basados en los hechos: la información sobre hechos pasados es muy importante, así como los resultados obtenidos por las estrategias pasadas basadas en esa información. Su objeto es tomar decisiones acertadas en el presente basándose solo en el método y análisis.
- Aumentar la capacidad para revisar, afrontar y cambiar opiniones y decisiones: este modo de proceder aumenta la calidad o acierto de las decisiones, pudiendo identificar a tiempo desviaciones en los objetivos, afrontar cambios no esperados del mercado y aprovechar las oportunidades, o simplemente realizar rectificaciones adecuadas e instantáneamente cuando se presenten para conseguir cumplir los objetivos del plan estratégico de la organización.

La toma de decisiones mediante los hechos, conduce a: aplicar el principio de aproximación a la toma de decisiones basada en hechos objetivos, conduce a:

- Aseguran que los datos e información son suficientemente precisos y fiables: Con unos datos precisos es posible aplicar métodos de evaluación adecuados., realizar predicciones fiables, y tomar las decisiones adecuadas.
- Hacen que los datos sean accesibles para cualquiera que los necesite: la información ha de estar disponible para quien la requiera y ha de ser fácilmente obtenible; la información no tiene connotaciones de ningún tipo, los resultados y evaluaciones que puedan desprenderse de los datos han de aceptarse y asumirse objetivamente, se ahorra tiempo en resolver los problemas y ahonda en el conocimiento de las necesidades de los procesos de la organización permitiendo lograr mas fácilmente los objetivos de la organización.
- El análisis de los datos y la información utilizando métodos válidos: ha de emplearse una buena metodología y procedimiento para analizar la información y toma de decisiones.
- Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición: es primordial a la hora de tomar decisiones analizar los hechos apoyándose en experiencias pasadas para realizar predicciones y tomar las decisiones mas acertadas, las decisiones han

de ser tomadas de modo que los datos y experiencias pasadas no han de entrar en contradicción con las futuras decisiones.

5.7.4 Resultados de la revisión: Esta actividad se realiza después del análisis de las entradas para la revisión, es una retroalimentación que se realiza a partir de las conclusiones incluidas en el informe de revisión; es aquí donde la dirección encausa nuevamente la organización hacia el cumplimiento de las metas establecidas.

La gerencia debe tomar las decisiones y establecer acciones oportunas sobre la mejora de cada proceso en relación con los requisitos del cliente y la eficacia del sistema de gestión de calidad, y después de tomar decisiones se debe otorgar recursos para la mejora.

Las evidencias a proporcionar es una evaluación del sistema de gestión de calidad y una lista de decisiones, acciones y recursos para la mejora.

5.8 CONCLUSIONES

Los responsables de la alta dirección para la aplicación del sistema de gestión de calidad tienen definidos las funciones, requisitos, canales adecuados para certificar que la información relativa a la operación y eficacia de los procesos fluye a través de toda la organización.

Cada proceso tiene definidos los criterios para asegurar que la información necesaria (documentos, criterios, responsabilidades, registros, indicadores, incidencias, etc.) está disponible al personal apropiado para la toma de decisiones. Igualmente, la dirección de la academia utiliza cualquier medio disponible para informar sobre la operación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Todas las actividades de formación y adiestramiento van encaminadas en dos direcciones, que son asegurar la competencia técnica en el desarrollo de cada una de las funciones y cerciorar el conocimiento y comprensión de estas funciones sobre el sistema de gestión de la calidad, su ubicación dentro del mismo y la importancia de su compromiso con la calidad y la mejora continua para el cumplimiento de la Política de la Calidad.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

Se debe indicar con precisión un listado de los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad.

Para la Academia Nacional Conducir es muy importante conocer el monto de la inversión para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad ya que este es el aspecto de mayor peso a la hora de tomar decisión de crear un sistema de gestión de calidad.

Después de determinar el presupuesto para la implementación, hay que definir los recursos necesarios para los procesos, así como infraestructura, personal, equipos, y otros elementos necesarios para satisfacer al cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

Garantizando que se cuenta con todo lo necesario para lograr la calidad: Se necesitara de recursos para garantizar que se brinde un servicio de calidad para cada cliente. En efecto, este es otro aspecto de la planificación estratégica de calidad. Entre los recursos a los que nos referimos aquí se encuentran las personas, materiales, maquinaria, métodos, ambiente de trabajo y manejo oportuno del tiempo. Se requiere de considerable destreza para conseguir la cantidad correcta de recursos para que su empresa funcione en forma eficiente.

Presupuesto de implementación (Ver anexo G)

Programa mensual logístico (Ver anexo AC)

Presupuesto de mantenimiento (Ver anexo AE)

6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1 Generalidades: el trabajo de cada uno de los miembros de la empresa afecta la calidad del servicio, por lo tanto todos deber ser competentes con base a una educación, formación, experiencia y habilidades necesarias para el buen desarrollo del cargo asignado, cada uno de los cargos debe cumplir con una competencia definida en un documento como el perfil de cargo o manual de funciones que anote claramente su competencia en cuanto a educación, formación, experiencia y habilidades.

Educación: se refiere al grado de educación formal básica

Formación: Se refiere a la educación adicional para cumplir el cargo

Experiencia: conocimiento práctico con hechos o eventos

Habilidad: es la capacidad de hacer algo bien,

6.2.2 Personal, formación y competencia: Se debe establecer la competencia para cada uno de los cargos de la organización, entre más exigencia se establezca para cada cargo mejor será el rendimiento y el crecimiento de la empresa.

Al determinar las competencias de los cargos, se identificarán debilidades ya que los miembros actuales de la empresa no pueden cumplir con los nuevos requerimientos del sistema de gestión de calidad, por lo tanto hay que tomar acciones de formación y capacitación para cumplir con lo establecido, y además se debe verificar la eficacia de la formación y capacitación.

- **Asignación de personal:** Una forma de asignar personal es verificar si su gente es competente para asumir cada tarea que se identifique. Se debe asegurarse de que tengan formación y sean competentes para realizar las labores que se les pide realizar, mediante la evaluación de su competencia, sobre la base de una combinación de educación aplicable, formación, destrezas y experiencia.
- **Formación y evaluación de la competencia:** Al asignar personal, en primer lugar, se debe decidir el nivel de pericia requerido para hacer bien el trabajo. Este dependerá de si van a trabajar contra procedimientos o si se espera que empleen su competencia.

A continuación se deben revisar las destrezas determinadas de su personal e identificar cualquier brecha entre lo que se les exige y lo que tienen, la cual debería llenarse con formación y evaluación de los resultados. Quienes resultan ser competentes después de la formación posterior; o se deberá encontrar recursos alternativos. Obviamente, se deberán adelantar muchas acciones al respecto antes de que el cliente requiera el servicio. Por lo tanto, la planificación temprana resulta esencial.

Después de la formación, puede ser necesaria contar con un periodo de práctica a fin de desarrollar las destrezas hasta el nivel requerido. Cuando el personal está listo, se debe evaluar su competencia. Esto puede hacerse en forma de un examen práctico, trabajando junto con un experto que pueda evaluarlos u otra forma de evaluación del desempeño. Otra opción consiste en evaluarlos continuamente al tiempo que gana experiencia práctica.

Los empleados deben ser conscientes de su función en la organización y el papel que juegan en el suministro de un servicio de calidad. Esta toma de conciencia debería ser parte del programa de formación y debe cubrir los objetivos de la calidad pertinentes que se ha establecido.

Por último, se debe mantener registros de la competencia del personal. Los registros deben incluir educación y formación. También deben incluir la

evaluación de sus habilidades, experiencia y competencia para desempeñarse en las situaciones de servicio donde se requieren.

6.2.3 Proceso de talento humano

6.2.3.1 Convocatoria de Personal: las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.²

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.”³ Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

6.2.3.2 Selección: el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

- La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1993. Mc Graw Hill. Pág. 173.

³ Dolan, Simón. Schuler, Randall. Valle, Ramón. La gestión de los recursos humanos. 1999. Mc Graw Hill. Pág. 86.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre al cargo

6.2.3.3 Diseño, descripción y análisis de cargos: la descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

- Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

6.2.3.4 Evaluación de Desempeño: es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

6.2.3.5 Entrenamiento y Desarrollo: es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

6.2.3.5.1 Relaciones Laborales: se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

6.2.3.5.2 Desarrollo Organizacional: “el DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.⁴ Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

6.3 INFRAESTRUCTURA:

La realización de los procesos necesarios para la gestión de la calidad requiere de la asignación de recursos técnicos (infraestructura) adecuados que aseguren el cumplimiento de los requisitos establecidos y la consecución de los objetivos.

Toda la infraestructura se encuentra adecuadamente identificada y mantenida para asegurar su adecuación.

6.3.1 Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados: los edificios administrativos y espacios de trabajo existentes en la Academia, corresponden a proyectos arquitectónicos planeados y dimensionados para que su capacidad absorba demandas a largo plazo y acorde a los procesos que se ejecutan, así como los servicios asociados que proporcionan confort y seguridad al personal.

La academia cuenta con un edificio de tres plantas donde funciona:

Primer piso: oficina de atención al cliente y taller de mantenimiento y prácticas.

Segundo piso: oficinas y aulas

Tercer piso: aulas y salón de conferencias

6.3.2. Equipo de computación y de comunicación: para las funciones administrativas, los coordinadores de área reportan a la Dirección en función de los objetivos establecidos, determinan el hardware y equipo de comunicación necesario para su cumplimiento. Los resultados son sometidos a la aprobación de la Dirección en las etapas de elaboración de presupuestos de inversión y de gastos para su adquisición. Como política es conveniente que todo aquel hardware o software de nueva adquisición, forme parte del pedido la capacitación

⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.1993. Mc Graw Hill. Pág. 586.

para asegurar su uso correcto y su máximo aprovechamiento por el personal que lo usará.

6.3.3 Equipo automotriz: para brindar el servicio de enseñanza en técnicas de conducción, las escuelas de capacitación en Colombia deben contar por lo menos con dos vehículos, como requisito mínimo para su funcionamiento. La academia Nacional Conducir cuenta con siete vehículos con una vida útil de 15 años. Especificados a continuación:

Vehículos para segunda categoría

- Motocicleta suzuki TS-125 modelo 1993.
- Motocicleta Yamaha RX-115 modelo 1998

Vehículos tercera y cuarta categoría:

- Vehículo mazda 323 NS modelo 1993
- Vehículo mazda 323 XS modelo 1997
- Mitsubishi montero modelo 1995

Vehículos para quinta categoría

- Camioneta chevrolet modelo 1990
- Camión turbo kia modelo 1995

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO:

Este requisito corresponde al ambiente necesario para lograr la conformidad del producto, el cual incluye factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales del lugar de trabajo que puede afectar la calidad.

La empresa debe determinar los requisitos de las condiciones de un ambiente de trabajo propicio para el cumplimiento de la calidad y los requisitos del cliente, esto se puede demostrar o evidenciar a través de la gestión con acciones desarrollada en pro de la mejora de condiciones que eran deficientes antes de determinar los factores necesarios para garantizar la conformidad del servicio que se da al cliente.

En la medida en que las condiciones ambientales sean determinantes para la prestación de servicios adecuados, la documentación técnica relacionada con los procesos y equipos, identificarán estas, sus límites y los medios de control, si fuesen necesarios.

6.5 CONCLUSIONES

La realización de los procesos necesarios para la gestión de la calidad requiere de la asignación de recursos técnicos (infraestructura) adecuados que aseguren el cumplimiento de los requisitos establecidos y la consecución de los objetivos ya que la inversión que se hace en la aplicación de este sistema es directamente proporcional a los beneficios que se obtienen durante su ejecución.

En general, la dirección asegura que en la Academia Nacional Conducir se disponga de unas instalaciones y oficinas adecuadas a la naturaleza de los procesos que se desarrollan en su interior.

De forma específica, la infraestructura y los vehículos utilizados para la capacitación se constituyen en medios didácticos necesarios para la prestación del servicio educativo.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

Se debe identificar los procesos para entregar el servicio, identificar que pretende lograr con ellos, planearlos e implementarlos. Al hacer esto, tenga en cuenta la información que a reunido en el proceso de planificación y asegúrese de que los requisitos del cliente se entiendan, se asimilen y se convierten en realidad.

La norma NTC ISO 9001-2000 en este numeral establece que se debe planificar la realización del servicio y que debe ser coherente con el resto del sistema de gestión de calidad y debe accionarse mediante dos factores:

- Los requisitos del cliente
- La capacidad de sus procesos

El numeral exige que se establezca el propósito de cada proceso y se tenga un objetivo mensurable para el mismo, es una repetición del numeral 5.4.2, se exige establecer la forma como cada proceso afecta su capacidad de cumplir con sus objetivos de calidad, los objetivos y requerimientos del servicio en la Academia Nacional Conducir ya están dados y fueron ampliamente explicados en el capítulo 4 y 5.

También se pide que se establezca además de los objetivos y los requisitos del servicio los siguientes aspectos:

- Que involucra el proceso
- Los recursos que requiere
- Las instalaciones que necesita
- La documentación que requiere

Estos aspectos están claramente relacionados en los planes de calidad de cada proceso y el conglomerado de los mismos. (Ver anexo S)

El numeral pide además que se cuente con un sistema de registros que proporcione evidencias de los controles que se han implementado y también debe probar que fueron efectivos. Un componente esencial del sistema de gestión de calidad es la capacidad de mostrar lo que ocurrió. Esto es extremadamente importante desde un punto de vista de régimen corporativo, lo mismo que para el logro de objetivos de la calidad.

La eficacia debe llevar registros no se encuentran en la cantidad de estos si no en la suficiente información que brinde confianza a cualquier auditor.

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio: hay tres clases de requisitos: requisitos especificados por el cliente, requisitos legales y los requisitos de la empresa.

En la empresa ya se realizó la identificación de los requisitos generales que el cliente busca en el servicio que son:

- Seguridad
- Personal capacitado
- Horarios personalizados
- Vehículos en buen estado

Pero a la hora de confirmar la prestación del servicio el cliente debe especificar: la categoría en la cual quiere capacitarse, el automóvil, el horario y si prefiere el instructor, y se firma con la empresa un contrato en el cual por parte de la empresa también se especifica el número de horas o duración del curso, se referencia los seguros a los que tiene derecho el alumno y se aclara que si hay necesidad de horas de refuerzo estas tienen un costo adicional. Contrato de servicio (ver anexo R)

En cuanto a los requisitos legales este tipo de empresa están regulados por la secretaria de tránsito y transporte municipal y deben someterse anualmente a una inspección para su normal funcionamiento, por lo cual los requisitos legales siempre se cumplen. Entre los requisitos legales nombramos:

- Registro ante Cámara y Comercio
- Registro ante la DIAN
- Registro ante Alcaldía
- Registro ante Secretaria de Tránsito y Transporte municipal
- Aseguramiento especial de vehículos
- Aseguramiento del personal
- Aseguramiento de alumnos
- Ley 105 del 93
- Acuerdo 0051 de 1993
- Tarjetas de servicio
- Garantías bancarias

7.2.2 Revisión de requisitos relacionados con el servicio: en la academia se revisan con el cliente, los requisitos relacionados al servicio antes de comprometernos a proporcionarlo. Los requisitos están definidos en el contrato de servicio. La revisión de los requisitos y condiciones del servicio incluyen:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;
- La capacidad que tiene la academia para cumplir con las condiciones ofrecidas.
- La academia mantiene registros de la aceptación de las condiciones de los servicios ofrecidos mediante el diligenciamiento de la cláusula de observaciones del contrato de servicio y la respectiva firma de aceptación del cliente.

En los casos en los que exista alguna solicitud de modificación por parte del cliente, de alguno de los servicios ofrecidos, se revisa el contrato original y se modifica mediante la cláusula de observaciones cuando lo permita.

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto, y la revisión se realiza antes de que la empresa se comprometa con el servicio ya que tiene que ver su capacidad de cumplimiento, de lo contrario debe resolver las diferencias a tiempo con los clientes.

En la Academia Nacional Conducir los requisitos del cliente quedan registrados en el contrato de la prestación del servicio y en caso de alguna modificación debe anotarse en observaciones y debe firmarse la aceptación por parte del cliente, ejemplo: un cambio de horario, de vehículo o de instructor.

7.2.3 Comunicación con el cliente: la empresa debe tener un medio de comunicación eficaz para que los clientes sepan sobre la prestación del servicio, consultas, contratos, modificaciones del contrato y retroalimentación del cliente lo cual es lo más importante: como quejas, reclamos y disgustos.

En la Academia Nacional Conducir la comunicación con el cliente se facilita mucho a través de los instructores que muchas veces entablan una relación de amistad con los alumnos debido a que el 80% del curso es personal, o sea que alumno e instructor pasan el suficiente tiempo juntos, por eso los instructores juegan un papel muy importante ya que ellos escuchan de primera mano las percepciones del cliente y realiza sugerencias valiosas a la dirección. Es por eso que en el perfil de cargo, la formación en atención al cliente y relaciones interpersonales son elementos de gran peso. La Academia Nacional Conducir ha implementado los mecanismos necesarios para:

- Ofrecer información sobre los servicios que otorga la academia
- Dar seguimiento a los servicios inconclusos
- Conocer las aclaraciones, quejas y percepción del cliente sobre el servicio que ofrece

7.3 COMPRAS:

La organización que desee obtener compras de calidad, debe asegurarse de los proveedores, asegurar cumplimiento con los requisitos de compra especificados. La atención a la compra de los productos depende del impacto que tiene el producto adquirido sobre el producto o servicio final que ofrece la empresa.

Es muy importante mantener registros de la evaluación a proveedores dicha evaluación debe ser en función de su capacidad para suministrar los productos de acuerdo a los registros de la empresa, entonces hay que seleccionar y establecer criterios de evaluación según los aspectos que para la empresa compradora influyen directamente con su servicio final. (ver anexo AB)

7.3.1 Proceso de compras: para la Academia Nacional Conducir estas compras son de vital importancia para el buen desarrollo de sus actividades:

- Compra de publicidad
- Compras para mantenimiento
- Compra de combustible
- Compra de servicio técnico especializado

Y para evaluar a todos los aspirantes a proveedores se ha establecido de antemano ciertos criterios de evaluación que puedan evidenciar la capacidad real del proveedor para cumplir con requisitos y especificaciones de la empresa como: cantidad solicitada, precio, atención y otras.

- **Compra de publicidad:**

Periodicidad: Mensualmente el coordinador administrativo debe realizar la compra de publicidad, para tomar esta decisión debe contar con un portafolio de proveedores a quienes se les realiza una evaluación de acuerdo a:

Criterios de evaluación:

- Indicadores de precios
- Indicadores de cumplimiento (tiempo – cantidad)
- Indicador de audiencia
- Indicador financiero

- **Compra para mantenimiento:**

Periodicidad: Mensualmente el coordinador de mantenimiento debe realizar una orden de compra de aceites, grasas, repuestos para cumplir con sus actividades de mantenimiento de los vehículos.

Criterios de evaluación:

- Indicador de cumplimiento en tiempo y cantidad

- Indicador de calidad
- Indicador de precios
- Indicador financiero
- Indicador de respuesta a contingencias

- **Compra de combustible:**

Periodicidad: diariamente

- Indicador financiero
- Promociones

- **Compra de servicio de mecánica:**

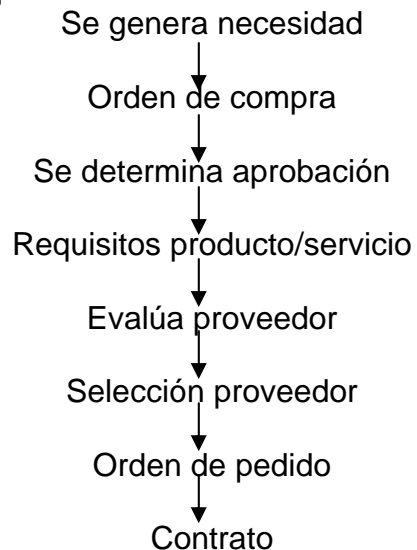
Periodicidad: Cuando se presenta incontinencias

- Indicador de cumplimiento (tiempo)
- Indicador de precio
- Indicador de calidad
- Indicador financiero

En la Academia Nacional Conducir se realizo un formato para contratar las compras ya sea de productos o servicios para que sirva de evidencia ante el auditor y ante cualquier inconformidad que surja con el proveedor. (Ver anexo W)

7.3.2 Información de las compras: la empresa debe poseer la información que consiste en documentos que soportan las compras, desde el momento que se realiza la solicitud hasta que se recibe el producto o servicio y se da ingreso a la organización.

Figura 6. Proceso de compras



En general este es el ciclo que siguen normalmente las necesidades de compra en la Academia Nacional Conducir.

7.3.3 Verificación productos comprados: cuando la información o producto entregado por un proveedor afecte directamente la calidad de los servicios proporcionados, se verifica su cumplimiento con los requerimientos o condiciones establecidas por un convenio por las áreas solicitantes, conservando registros del cumplimiento y aceptación de esta.

Por la naturaleza de nuestro servicio no es aplicable la verificación del proveedor en sus instalaciones, así como del cliente a nuestro servicio.

La empresa debe implementar y establecer la inspección para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos de compra establecidos. En el caso de la Academia Nacional Conducir, el servicio de publicidad solamente se puede verificar después de prestado el servicio, mediante la acogida del oyente y mediante una encuesta que se realiza al iniciar el curso cuya pregunta es:

- Pregunta No 3 de la encuesta a clientes: A través de que medio de comunicación se entero del servicio que presta la escuela? (ver anexo B)

En cuanto a la compra de gasolina no hay ningún criterio de verificación ya que este producto es regulado por el gobierno.

La compra de servicio de mecánica especializada, la verifica en todo momento el coordinador de mecánica de la Academia Nacional Conducir, la cual asegura una buena prestación del servicio.

Los productos que se compran para mantenimiento preventivo son especificados y verificados también por el coordinador de mantenimiento quien acepta o rechaza las órdenes o parte de ellas, por supuesto aclarando el motivo del rechazo y que coincida con las especificaciones dadas inicialmente.

7.4 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En el control de la producción y de la prestación del servicio la empresa debe llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas estas condiciones deben incluir.

- Disponibilidad de información que describa las características del servicio

Características del curso de enseñanza en técnicas de conducción:

- Objetivo: La capacitación que se brinda tiene el objetivo de capacitar a los clientes en técnicas de conducción básicas, les sirve para tramitar licencia ante la secretaria de transito y transporte municipal. En ningún momento el certificado de la escuela puede reemplazar la licencia, este documento solo lo realiza la secretaria de transito y transporté municipal, y el certificado de la

escuela es solo un requisito para refrendar la licencia de conducción ante la secretaria de tránsito y transporte municipal

- Duración del curso: 16 horas. Si el cliente necesita refuerzos se brinda 4 horas más, en adelante las horas de refuerzo tienen un costo.
- Horario: el horario es a su elección
- Instructor: personal capacitado si desea también es a elección
- Vehículo: El alumno elige el vehículo según la categoría que ha elegido.
- Categoría:

-Segunda categoría

-Tercera categoría

-Cuarta categoría

-Quinta categoría

- Seguridad: 3 seguros
 - Seguro de accidentes S.O.A.T
 - Seguro actual
 - Seguro contractual
- **Instrucciones de trabajo:** se entrega al alumno al iniciar el curso un instructivo
 - Presentarse el día y la hora señalada. Utilizar el vehículo asignado
 - No se admite alumnos en estado de embriaguez o bajo sustancias alucinógenas
 - Use ropa y zapatos cómodos preferiblemente no usar pulseras, relojes, anillos que pueden entorpecer su aprendizaje.
 - Seguir el programa de capacitación, aunque usted tenga conocimientos previos.
 - En el auto usar cinturón de seguridad
 - Mantener el límite de velocidad exigido para la escuela Máxima de 60 Km/h
 - Usar el vehículo para su único objeto que es la capacitación, no para realizar diligencias personales.
- **Uso de equipo apropiado:** este chequeo lo realiza el coordinador de mantenimiento, que mediante una lista se cerciora de que el auto tenga todas las condiciones necesarias para prestar el servicio con calidad y seguridad.(ver anexo Y)

7.5 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

La organización debe determinar el seguimiento y la medición de los dispositivos del vehículo que miden:

- Gasolina
- Velocidad

- Aceite
- Temperatura
- Revoluciones
- Batería

El seguimiento y medición de estos dispositivos es de vital importancia ya que de ellos depende el proceso de compras y además lo mas importante la prestación del servicio, la anomalía de algunos de estos dispositivos evidencia fallas técnicas en el vehículo. (ver anexo AI)

Para asegurar que el seguimiento y medición se realicen de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición, se aplica el Procedimiento para el Control de Equipo de Inspección, Medición y Prueba, mismo que contempla:

- La calibración o verificación que deben efectuarse a los equipos antes de su utilización.
- Ajustarse o reajustarse según sea necesario.
- La forma de identificación para poder determinar el estado de calibración.
- Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación y el almacenamiento.
- Cómo evaluamos y registramos la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no este conforme con los requisitos.
- Las acciones a tomar sobre el equipo y sobre el producto afectado.
- Los registros que deben conservarse. (Ver anexo AJ)

7.6 CONCLUSIONES

El grado en el que el Sistema de Gestión de la Calidad permita comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, cumplir sus requisitos y exceder sus expectativas facilitará nuestro compromiso y esfuerzos para mejorar continuamente su satisfacción con los niveles educativos alcanzados.

La relación entre la calidad percibida en función de la esperada, marca el grado de satisfacción. Por ello, la academia ha de reconocer los resultados que está obteniendo con relación a la satisfacción de sus usuarios externos, a través de encuestas, grupos de opinión, reclamaciones, con objeto de adoptar medidas para entender, predecir y mejorar la satisfacción y lealtad (fidelización) de los usuarios.

Por ello, resulta imprescindible atender a la calidad relacionada con el proceso, ya que el nivel de calidad percibida no está determinado sólo por el nivel de las dimensiones de calidad técnica y funcional, sino más bien, por el grado entre las percepciones del resultado y las expectativas del usuario acerca del servicio.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

8.1 GENERALIDADES:

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento. Medición, análisis y mejora para:

- Demostrar la conformidad del producto
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1 Satisfacción del cliente: la Academia Nacional Conducir conoce la satisfacción e inquietudes de los clientes a través de 2 medios:

- Mensualmente realiza una investigación a una muestra de los clientes de cada uno de los medios de acceso; esta investigación proporciona el grado de satisfacción del cliente con respecto a los servicios proporcionados.
- Semanalmente recoge, analiza y se toma las acciones necesarias para darle soluciones a las quejas y sugerencias depositadas en el buzón.
- Otro medio informal pero tal vez el mas efectivo para conocer la satisfacción e inquietudes del cliente es a través de los instructores quienes generan confianza a sus alumnos y les pueden preguntar abiertamente sobre su apreciación del servicio.

8.2.2 Auditoria interna: la academia lleva a cabo auditorias internas en periodos establecidos en el plan de Mantenimiento del SGC para determinar:

- La conformidad del sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los procesos planeados
- Su implantación y mantenimiento

El programa de auditorias se determina tomando en cuenta la importancia de los procesos y las áreas a ser auditadas, así como los resultados de las auditorias previas.

El plan de auditoria define los criterios, alcance de la auditoria y los métodos de auditoria. La selección de auditores y la ejecución de las auditorias aseguran objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria ya que los auditores no pueden auditar su propio trabajo.

El personal responsable del área a ser auditada debe asegurarse que las acciones se tomen sin demoras injustificadas para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

8.2.2.1 Tipos de auditorias: dentro de las auditorias internas, podemos distinguir dos tipos básicos: Auditorias del Sistema que corresponden a comprobaciones sobre el propio Sistema de Calidad, incidiéndose sobre el establecimiento e implantación del mismo. Auditorias del Producto que corresponden a la comprobación de que los productos o servicios se ajustan a los requerimientos exigidos, incidiéndose en la efectividad del sistema para conseguirlo. En ambos casos llevan siempre aparejado la corrección de deficiencias mediante el establecimiento de acciones correctivas. A través de ellas se trata de obtener información objetiva sobre el funcionamiento del sistema y su efectividad para conseguir un servicio de calidad. El auditor no es un enemigo al que se trata de hurtar la información sino un colaborador, y el auditado no es un inepto con el que haya que discutir, razones por las cuales, el personal auditor ha de ser diplomático y no, agresivo. No se debe auditar por auditar sino que hay que fijar objetivos, y éstos, deben ser conocidos tanto por el auditor como por el auditado.

8.2.2.1.1 Auditorias del sistema: las Auditorias del Sistema tratan no solo de poner de manifiesto la existencia de un correcto sistema de calidad documentado, sino también de que dicho sistema es conocido por toda la organización y no solo por la organización de calidad, y que además, se cumple. Hay dos aspectos fundamentales a auditar:

- La existencia documental del sistema (Manual de Calidad y Manual de Procedimientos).
- La implementación real de dicho sistema documental a todos los niveles de la empresa.

Estos dos aspectos pueden dar lugar a diversas auditorias independientes en las que se contemplen distintas cuestiones o a una única auditoria que englobe a todas ellas. Hemos considerado la posibilidad de realización de diversas auditorias del sistema, indicando para cada una de ellas sus características básicas.

8.2.2.1.2 Auditoria sobre la política de calidad: la política de calidad ha de estar documentalmente precisada en el Manual de Calidad. Esta política de calidad ha de abarcar tanto la política de estrategia de la compañía, como la política de calidad funcional o política de cada área. Han de establecerse los objetivos a conseguir, el sistema de medida de su grado de cumplimiento, así como la modificación periódica de los mismos.

8.2.2.1.3 Auditoria sobre la organización: las funciones y responsabilidades de todos los estamentos y personas, han de estar definidas claramente en el Manual de Calidad así como la autoridad en la toma de decisiones, especialmente en la

que pueda estar directamente ligado a la calidad, con un apartado específico dedicado a la organización de calidad. Quien puede modificar una decisión tomada, y en base a que puede hacerlo. Como se recogen documentalmente las posibles revocaciones en función de la jerarquía establecida. Cuantas personas pueden decidir sobre un mismo asunto. Todas estas cuestiones tienen que estar claramente definidas y documentadas.

8.2.2.1.4 Auditoria del sistema documental: esta auditoria consiste en la comprobación de que los documentos recogidos en el Manual de Calidad, están debidamente diligenciados y archivados por las personas o estamentos responsables. La constancia documental es necesaria para la comprobación de la bondad del sistema. En la mayoría de las ocasiones, el sistema de calidad falla porque los documentos que figuran como soporte del mismo no están bien diseñados, son engorrosos, o difícilmente comprensibles para quien los tiene que diligenciar o la información que pretenden recoger es escasa o superflua. Si se pretende implantar un sistema de calidad es bueno tomar como base del mismo, los documentos que existan con algunas ligeras modificaciones puesto que es más fácil asumir por parte de quien tiene que utilizarlo, una modificación dentro de un impreso existente, que un nuevo impreso totalmente desconocido.

Un buen auditor debe reconocer no solo la falta de algún documento con información necesaria, sino también detectar en los existentes los defectos que pueden restarle utilidad. Esta auditoria, una vez implementado el sistema de calidad, se realizará periódicamente de forma rutinaria, debiéndose comprobar lo siguiente:

- Todos los documentos están debidamente archivados en el lugar que les corresponde.
- Todos los documentos archivados están debidamente diligenciados cumplimentados y firmados por los responsables que en cada caso correspondan.

8.2.2.1.5 Auditoria del Proceso: tiene por objeto la valoración de la eficacia del sistema de calidad mediante la comprobación de que los procesos y desarrollo del trabajo en las distintas secciones o servicios, se ajusta a los procedimientos especificados, y en especial los conocimientos y mentalización, especialmente de los mandos responsables, son los correctos para la consecución de una calidad óptima. En general, la documentación necesaria para la puesta en práctica de esta auditoria aparte del Manual de Procedimientos, son las instrucciones de mantenimiento y conservación, valorándose tanto de la aptitud como la actitud del personal.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos: la academia aplica los métodos adecuados para el seguimiento y medición de los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad, con la finalidad de evaluar su capacidad para

cumplir con los resultados planeados. Cuando no se logra cumplir con los resultados planeados, se evalúa la necesidad de tomar acciones preventivas y/o acciones correctivas, como sea apropiado, para asegurar la conformidad de los servicios.

Se han establecido indicadores en la matriz de eficacia que evalúan la efectividad y proporcionan la herramienta para el seguimiento de los procesos que conforman el SGC.

8.2.4 Seguimiento y medición del servicio: la academia nacional conducir monitorea los servicios ofrecidos para verificar que se ha cumplido con los requisitos planificados y especificados en la documentación del SGC, así como las características inherentes al servicio. Las actividades de seguimiento se llevan a cabo durante la realización del servicio y a través del buzón de sugerencias.

El servicio que ofrece la academia es proporcionado hasta que se realizan las verificaciones a la información y se validan los procesos de prestación del servicio.

8.3 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME:

La academia identifica los servicios que no cumplen con las características y especificaciones establecidas a través de 4 medios:

- Monitoreo
- Cliente
- Auditorias
- Buzón de sugerencias

Por la naturaleza de los servicios que se brindan en la academia, el único caso en el que se puede evitar el otorgar un servicio no conforme es a través de las actividades de seguimiento y medición en el proceso de entrega del producto por medio del monitoreo de aprendizaje.

Por lo anterior tampoco es posible segregar y disponer de los servicios otorgados ya que estos fueron entregados. En este último caso el director y coordinador de calidad, evalúa los efectos reales o potenciales que se derivan de la inconformidad en el servicio para la toma de acciones.

8.4 ANÁLISIS DE DATOS:

La academia recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la adecuación y efectividad del sistema de gestión de calidad incluida en el plan de control y para evaluar en dónde se puede realizar una mejora continua de la efectividad del sistema de gestión de calidad.

El análisis de datos incluye información acerca de:

- La satisfacción del cliente
- La conformidad con los requisitos del producto
- Las características y tendencias de los procesos y productos, incluyendo oportunidades para acciones preventivas
- Comportamiento de los Proveedores

Mensualmente los Representantes de Proceso recopilan principalmente los datos resultantes de:

- Medición de los Procesos.
- Medición del servicio
- Cumplimiento de Metas a través de seguimiento de indicadores
- Medición de la Satisfacción del Cliente.

Trimestralmente:

- Desempeño de nuestros Proveedores.

Los Representantes de Proceso en Conjunto con el Representante de la Dirección, analizan los resultados obtenidos para evaluar dónde puede realizarse alguna mejora en el Sistema de Gestión de la Calidad y en su caso aplicar acciones preventivas o correctivas.

Las conclusiones a las que se llegan, son presentadas a los directivos para su análisis y aprobación.

8.5 MEJORAMIENTO CONTINUO

La academia mejora continuamente la efectividad del sistema de gestión de la calidad a través del uso de la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas, acciones preventivas y revisiones por la dirección.

La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización.

- La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua: mejora en todos los campos de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y otros aspectos que puedan mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

- Técnicamente puede haber dos clases de mejora de la calidad: mediante un avance tecnológico o mediante la mejora de todo el proceso productivo, a la hora de mejorar es mejor centrarse en algunos aspectos sin dispersar esfuerzos.
- Si tecnológicamente no se puede mejorar o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto es mediante un sistema de mejora continua: siempre hay que intentar mejorar los resultados lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.
- La mejora continua alcanzar los mejores resultados no es labor de un día, es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos: Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores por lo que se necesita obtener un rendimiento superior en la tarea y resultados del conjunto de la organización.
- Se debe mejorar día a día y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están: lo peor es un rendimiento irregular con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización porque los datos e información no es fiable ni homogénea. Como conclusión sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad, ni tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos.

8.5.1 Beneficios de la mejora continúa:

- La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización: al disponer de una buena técnica difícilmente mejorable a un costo aceptable, es más barato intentar mejorar los productos finales por otros métodos más económicos e igualmente eficaces. La organización tiene un carácter social, puesto que está formada por miembros con un mismo objetivo común. Mejorando la marcha de las relaciones de la organización se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.
- Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización: han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del producto, no han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades una buena forma de mejorar es identificar y aprovecharse de las oportunidades, si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, la mejora que supone aprovechar la oportunidad hace más fácil la consecución de los objetivos de la organización.

Aplicar la mejora continúa, conduce a:

- El empleo de toda una organización consistente: con una sólida organización que se adapte a las necesidades y expectativas del proceso productivo es más sencillo mejorar el rendimiento de la organización.
- Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua: mediante la implicación y la mejora continua los miembros de la organización pueden afrontar los cambios en la organización y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas
- Hace de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización: la mejora continua ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización, es algo en el que cada individuo debe de ser su propio líder y obtener resultados.
- Establecer metas de guía y medidas para continuar con la mejora continúa: para proceder efectivamente a la mejora continua hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización, basándose en anteriores resultados, los datos y la experiencia. Este es el método para establecer la mejora continua.
- Reconociendo y aprendiendo de las mejoras: hay que reconocer a los componentes de la organización sus mejoras, difundirlas y aprender de ellas, con buena disposición en intención. El objetivo es no retroceder en las conquistas de calidad.

8.6 CONCLUSIONES

El sistema de control de la calidad tiene como finalidad fundamental demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los objetivos y los resultados esperados, lo cual cubre todos los aspectos de los procesos clave incluidos en el MAPA de Procesos, y para cada proceso clave se ha definido indicadores de percepción subjetiva del cliente sobre el nivel de desempeño del proceso, y también indicadores de medición objetiva sobre el nivel de rendimiento, cumplimiento, capacidad o conformidad del proceso.

Para determinar si todas las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad han sido adecuadamente planificadas, están implantadas y mantenidas al día, están sometidas a mejora continua y son adecuadas para cumplir la Política de la Calidad, la Norma de Referencia y para alcanzar los objetivos previstos, la academia lleva a cabo auditorias programadas lo que garantiza la correcta aplicación de las directrices y el cumplimiento de los planes y programas propuestos.

9. CONCLUSIONES

- Un sistema de gestión de calidad sirve a los intereses generales de la organización y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, por lo cual se pretende diseñar un manual de calidad mediante la utilización de la teoría que tiene la Norma ISO 9001:2000 y la metodología que orienta la investigación como garantía de aseguramiento con el objeto de avalar, facilitar, informar y orientar en el acceso, derechos y tramitación administrativa en su relación con el sistema de educación no formal.

Dicha base teórica ayuda a cubrir todas las cuestiones que requiera el personal involucrado en los aspectos relacionados con la prestación del servicio, de la misma forma a mejorar los planes y objetivos trazados, con el fin de asegurar la plena aplicación del sistema de calidad.

- El concepto de calidad está relacionado con la naturaleza y cualidades de los productos y servicios que se ofrecen, en donde el objetivo de la calidad es descomponer todo el proceso en un conjunto de elementos y analizar el impacto de cada uno de estos elementos en la satisfacción de los clientes, para lo cual es necesario e importante conocer la situación actual de la empresa, observando y analizando las diferentes fortalezas y debilidades que esta tiene con el fin de aprovechar los aspectos positivos y mejorar aquellos que están fallando de una u otra forma.

Teniendo en cuenta lo anterior en el presente estudio y por consiguiente realización del manual de calidad se toman acciones para garantizar la completa coordinación entre los diferentes niveles organizacionales a fin de que exista, primero, una participación efectiva de los profesionales de los distintos niveles en la elaboración de protocolos de actuación, seguimiento, y, segundo, el usuario perciba un seguimiento global de su proceso.

- En la aplicación de un sistema de gestión de calidad no se debe olvidar que la finalidad de dicho sistema es conseguir un resultado, por ello la construcción del manual se suele realizar teniendo en cuenta las percepciones del cliente, y a partir de aquí se van identificando las actividades, en dirección contraria al flujo normal del proceso, a la vez que se identifica los factores relevantes de la cadena satisfacción-cliente.

Para ello, se ha hecho uso de uno de los instrumentos de recolección de información como es la encuesta, la cual fue aplicada a los clientes reales de la academia con el fin de considerar y analizar uno de los numerales exigidos por la norma que se enfoca en los requisitos del cliente, mediante lo cual se

identifican a través de datos estadísticos y gráficos los resultados obtenidos, dichos resultados se convierten en herramientas útiles para mejorar la atención al cliente y por ende su nivel de satisfacción.

Como medida de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, este manual lleva a cabo una evaluación sistemática de la satisfacción de los clientes en relación con los servicios prestados. Esta evaluación forma parte de los procesos para la mejora de la calidad.

- Una de las actividades que se desarrollan en el contenido de la norma es la gestión de los procesos, lo cual se define como el conjunto de técnicas que aseguran que los procesos asistenciales claves están continuamente coordinados y mejorados, por lo tanto la gestión de los procesos dentro de la perspectiva de la gestión de calidad, es la gestión de la mejora continua diariamente.

Por ello se debe tener en cuenta que los procesos, son gestionados para asegurar que los requerimientos de la norma ISO 9001:2000 se cumplen. El ámbito que cubre la gestión de procesos incluye la planificación y administración de las actividades necesarias para conseguir un alto nivel de desempeño del sistema, e identificar las oportunidades para la mejora de la calidad, rendimiento operativo y alcanzar la satisfacción del cliente.

De igual forma en la ejecución de los procesos, lo que se mide de forma continuada es la conformidad, es decir, cumplir las especificaciones que se han señalado. Una vez que la ejecución del proceso se inicia, se deben utilizar técnicas especiales de control de procesos para asegurar que los objetivos de la calidad, efectividad y eficiencia se cumplen, para lo cual se hace necesario fundamentar mediante registros y documentos las diferentes ejecuciones que se llevan a cabo.

- Cuando se dice que “el personal es el principal activo de las organizaciones”, se está ante una expresión con mucho sentido, ya que lo fundamental de la organización son las personas que gestionan un conocimiento y en este caso los que llevan a cabo la ejecución del sistema de gestión de calidad, y en base a esa interacción de personas y cómo utilizan sus conocimientos adquiridos, se va a obtener un resultado final en las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Los responsables de calidad son los que utilizan el sistema para hacer las cosas bien. No tiene sentido poner todo, o la mayoría, del interés en el sistema si no se considera al personal a la vez, por ello hay que contar desde el inicio con los mismos. Cada vez que se plantea un cambio en el sistema, método de trabajo o proceso, lo primero que hay que hacer es comunicar, informar y

formar al personal involucrado y hacerles sentir protagonistas de los cambios propuestos.

Por ello se debe conocer en qué medida las personas que trabajan en la organización, según su ámbito competitivo, tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales, encontrándose motivados y satisfechos en el puesto de trabajo.

A través de medidas de percepción e indicadores de rendimiento la organización va a conocer como la percibe su personal y como supervisa, entiende, predice y mejora el rendimiento de las personas que la integran y se anticipa a sus percepciones.

- La asignación precisa de los recursos requiere el conocimiento y la gestión de las actividades del sistema. Los consumos de recursos deben de estar relacionados con los servicios y los clientes específicos.

El consumo de los recursos de las actividades debe de realizarse lo más eficazmente posible, aunque esto no quiera decir que la organización que consume mas recursos o tiene unos costos más bajos, sea necesariamente mejor.

En esta fase es importante diseñar el camino a recorrer para alcanzar la excelencia y crear infraestructuras que ayuden al cambio, aportando los recursos necesarios para el buen fin del proyecto.

- Los requisitos establecidos para asegurar la prestación del servicio deben ser completados con las actividades del diseño y desarrollo del producto y servicio adecuados para asegurar el compromiso adquirido en la Política de la Calidad y los requisitos del sistema de la calidad.

Los impactos significativos de la prestación del servicio en la calidad y las consecuencias adversas en la calidad en caso de no cumplir con los requisitos establecidos por lo clientes son aquellos que se representan en la insatisfacción de estos, por ello es importante tener en cuenta los beneficios de un compromiso personal con la mejora continua y la consecución de los objetivos de la calidad tanto para la ejecución del sistema como para la organización como tal.

- Todas las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad son adecuadamente planificadas, están implantadas y mantenidas al día, están sometidas a mejora continua y son ajustadas para cumplir la Política de la Calidad, la Norma de Referencia y para alcanzar los objetivos previstos en el manual de calidad.

Mediante el mejoramiento continuo se establece el proceso de planificación y preparación de la auditoria, las responsabilidades del equipo auditor y del auditado, el proceso de ejecución, la finalización de la auditoria y la preparación del informe, su circuito y el cierre de las actividades de seguimiento correspondiente a las acciones correctivas definidas por el personal responsable del área auditada o el Comité de la Calidad.

- Tener en cuenta los costos generados por la aplicación del manual de calidad, entendido como una estructura que se utiliza para la medición y asignación de los costos en que se incurren para desarrollar las actividades necesarias desde la prestación de un servicio hasta la obtención de la satisfacción de los clientes así como lo que implica todo el proceso de calidad.

Es indispensable para ello analizar a fondo toda la organización, conocer los puntos críticos y priorizar las áreas de mejora como base para definir puntos de partida realistas, que promuevan propuestas de mejora para toda la academia.

- Este manual abarca todos los requisitos de documentación y registros requeridos por la norma ISO 9001-2000 y los procesos fueron adecuados para el sistema de gestión de calidad por lo tanto representa la base documental para la implementación que seria el siguiente paso para la certificación.
- El desarrollo de esta propuesta es de vital importancia para la organización, debido a que la secretaria de transito y transporte exige la certificación de las normas ISO 9001-2000 para la respectiva refrendación del programa de capacitación no formal ante la secretaria de educación.

10. RECOMENDACIONES

- Capacitar y formar al personal en las normas técnicas de calidad y cultura de calidad, ya que los perfiles de cargo actuales demuestran debilidades en cuanto a los nuevos requerimientos del sistema de gestión de calidad.
- Aprovechar el estudio de mercado del cual se obtuvo importante información acerca de los requisitos del cliente y su cumplimiento con el fin de observar los diferentes requerimientos del usuario final para implementar diversas estrategias enfocadas a su satisfacción.
- Aunque no se implemente el sistema de gestión de calidad, la adopción de este manual puede significar para la empresa un mejoramiento de sus procesos y su eficacia.
- En cuanto al sistema documental, recomienda que sean lo más sencillos y prácticos posibles para que puedan ser diligenciados y entendidos con facilidad; y sobre todo que no se genera demasiada documentación, solamente que sea la necesaria para evidenciar los requisitos de la norma.
- El líder de la empresa posee muchas capacidades sin embargo no tiene los suficientes conocimientos sobre el tema de sistema de gestión de calidad, por lo tanto debe capacitarse antes que el personal para que pueda dirigirlos e involucrarlos en el proceso de implementación del sistema ya que el es un referente a quien todos imitarán.
- Utilizar métodos de control y medición que garanticen la obtención de los objetivos de calidad propuestos en el manual, dichos métodos deberán estar fundamentados en lo que concierne a la mejora continua los cuales deben ser aplicables y medibles.
- Crear la infraestructura y el ambiente laboral adecuados, mediante los cuales la aplicación del sistema de calidad garantice la comodidad y satisfacción del cliente interno teniendo en cuenta los requisitos y exigencias de la norma ISO 9001-2000.
- La organización debe contar con los recursos tanto físicos, financieros como talento humano y coordinarlos de tal forma que permitan la implementación del manual de calidad con el fin de certificar cada uno de los procesos que están inmersos en el sistema.

- Realizar un seguimiento periódico sobre la situación general de la empresa identificando fortalezas y oportunidades de mejora para proponer cambios tanto en la organización como en el sistema de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1993. Mc Graw Hill. Pág. 173.
- Dolan, Simón. Schuler, Randall. Valle, Ramón. La gestión de los recursos humanos.1999.Mc Graw Hill. Pág. 86.
- Foxwell, Colin. Manual para la industria del servicio ISO 9001-2000. 2001. Pág. 60.
- Haring, James. Administración total del mejoramiento continuo.1997. Mc Graw Hill. Pág. 42
- Hoyle. ISO 9000 Manual de Sistemas de Calidad. 1996. Tercera edición. Madrid. Paraninfo
- Juran. Manual de control de calidad. Editorial Limusa, centro de calidad ITESM.
- Manual de Estándares de Acreditación. 1998. Barcelona. Fundación Avedis Donabedian.
- Méndez, Carlos. Metodología de la investigación.2002. Mc Graw Hill. Pág. 72.
- Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa. 1994. Madrid.
- Navarrete, Nidia. Isaza, Jorge. ISO 9001 en empresas de ingeniería civil.2001. Pág. 120.
- Normas técnicas de calidad ISO 9001-2000.
- Pola, Maseda. Auditorias Internas del Sistema de Calidad ISO 9000.1996. Madrid. CDN Ciencias de la Dirección.
- Walton, M. Cómo administrar con el método Deming. 1997. Editorial Norma. Pág. 210.

ANEXOS

ANEXO A

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD		
Fecha:	Diagnostico preliminar de calidad	Código: PGR - 001	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.	
<p>1. Generalidades del S.G.C 1.1 Tiene conocimiento de lo que es un S.G.C 1.2 Tiene conocimiento de lo que son las NTC ISO 9001-2000 1.3 Ha tenido alguna capacitación sobre calidad 1.4 sabe lo que es una política de calidad 1.5 la empresa posee una política de calidad</p> <p>2. Orientación al cliente 2.1 La empresa cuenta con un proceso para identificar las necesidades del cliente 2.2 Considera que se analizan las necesidades potenciales, presentes y futuras del cliente 2.3 Considera que se mejoran los servicios s al cliente, adoptándose a sus necesidades. 2.4 la realización de sus servicios proporciona valor agregado a los clientes.</p> <p>3. Liderazgo 3.1. considera que el líder es la persona para dirigir 3.2. La dirección se asegura de que la responsabilidad y autoridad estén definidas. 3.3 Hay un proceso de comunicación apropiado en la empresa 3.4 La dirección revisa que la organización cumpla con lo planificado. 3.5 la empresa posee una visión y visión 3.6 Esa misión y visión es comunicada en la empresa</p> <p>4. Participación del personal 4.1 entiende su propia autoridad y</p>		Debilidades	Fortalezas
		No	Si

<p>responsabilidad</p> <p>4.2 comprende la misión y la visión de la empresa</p> <p>4.3 siente que contribuye al logro de los objetivos de la empresa</p> <p>4.4 tiene un programa de capacitación</p> <p>4.5 tiene disposición para trabajar en equipo</p> <p>4.6 Usted contribuye en la toma de decisiones</p> <p>5. Enfoque basado en procesos</p> <p>5.1 la empresa tiene un mapa de procesos</p> <p>5.2 Sabe a que proceso contribuye con su trabajo</p> <p>5.3 Sabe como funciona la empresa de manera general</p> <p>5.4 le gustaría conocer todos los procesos de la empresa</p> <p>5.5 usted contribuirá con un levantamiento e implementación de procesos</p> <p>6 . Mejora continua</p> <p>6.1 usted esta dispuesto a asumir cambios para mejorar la coordinación de las actividades</p> <p>6.2 la organización tiene la capacidad de mejorar continuamente</p> <p>6.3 la empresa toma acciones para corregir las fallas</p> <p>6.4 la empresa permite que las fallas vuelvan a ocurrir</p> <p>6.5 la empresa provee los recursos para mejorar y eliminar fallas</p> <p>6.6 la empresa identifica cuando se ha prestado un mal servicio</p> <p>6.7 la empresa corrige de alguna forma el mal servicio</p> <p>6.8 la empresa se esfuerza por ofrecer cada vez un servicio mejor.</p> <p>7. Toma de decisiones</p> <p>7.1 En la empresa consideran su opinión en toma de decisiones</p> <p>7.2 para la toma de decisiones se basan en datos</p> <p>7.3 Se recolectan datos necesarios para medir el desempeño de la organización</p> <p>7.4 hay concesiones para tratar de mejorar los resultados negativos</p> <p>7.5 La empresa recolecta y suministra información para la toma de decisiones</p>		
--	--	--

<p>7.6 La toma de decisiones es centralizada</p> <p>8. Relación con los proveedores</p> <p>8.1 Considera que la empresa existe un proceso identificado para evaluar continuamente a los proveedores</p> <p>8.2 la comunicación con los proveedores es adecuada</p> <p>8.3 los proveedores se cambian continuamente</p> <p>8.4 Se ha permanecido fiel con los proveedores</p> <p>8.5 Considera que los servicios que le presta el proveedor es de calidad</p> <p>8.6 Existe alguna forma de evaluar a los proveedores</p> <p>8.7 Ha tenido problemas con los proveedores</p> <p>8.8 Los proveedores cumplen de sus requisitos.</p>		
--	--	--

ANEXO B

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PGR-002
Fecha:	Estudio de mercado	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.

**ACADEMIA NACIONAL CONducIR
IPIALES
ENCUESTA PARA CLIENTES**

Segmento: clientes actuales de la academia nacional conducir

Objetivo de la encuesta: identificar y evaluar el cumplimiento de los requisitos del cliente.

1. ¿Usted conoce otras escuelas de enseñanza en la ciudad?

Si ____ no ____

si la respuesta es si nombras una _____

2. ¿Porque escogió esta escuela para realizar esta capacitación?

- no conocía otras opciones
- ofrecía precios mas bajos
- calidad en el servicio
- por recomendaciones
- otro? Cual? _____

3. ¿A través de que medio de comunicación se entero del servicio que presta la escuela?

- radio
- televisión
- prensa
- amigo
- vecino
- familiar
- ex alumno

4. ¿Cual es la imagen que usted tiene de la escuela y su servicio?

- buena
- regular
- mala
- no sabe

5. ¿Para usted cuales son los requisitos mas importantes que debe ofrecerse en el servicio de enseñanza de técnicas de conducción?

- seguridad
- precios bajos
- facilidad de horario
- instructores capacitados
- parque automotor moderno
- amabilidad
- enseñanza personalizada
- otro cual?

6. ¿Como le pareció el servicio de enseñanza de conducción?

- Excelente
- bueno
- regular
- malo

7. ¿Se cumplieron sus requisitos al brindarle el servicio de capacitación?

- De manera total
- De manera parcial
- Definitivamente no se cumplieron

8. Por favor nombrar requisitos cumplidos y requisitos no cumplidos

Requisitos cumplidos

Requisitos no cumplidos

ANEXO C

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR		MANUAL DE CALIDAD		Código: PGD-001
Fecha:		Caracterización de procesos		Versión: 001
Elaboró:		Revisó:		Aprobó.
PROCESO GERENCIAL				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Cliente Gerente	Entrevista	Realizar un diagnostico de la empresa	Diagnostico de calidad	Gerente y Coordinador de calidad
Cliente	Necesidad de estudio de mercado	Determinar requerimientos del cliente	Estudio de mercado	Coordinador de calidad
Coordinador administrativo	Norma ISO 9001-2000 Documentación de procesos actuales	Levantar procesos del sistema de gestión de calidad	Caracterización de procesos Mapa de procesos	Coordinador de calidad Coordinador de cada área
Coordinador administrativo	Diagnostico de calidad Análisis del estudio de mercado	Establecer política, objetivos e indicadores del sistema de gestión de calidad	Matriz de eficacia	Coordinador de calidad Toda la empresa
Coordinador administrativo	Nuevos procesos del Sistema de gestión de calidad.	Asignar autoridad y responsabilidad	Organigrama	Toda la empresa
Asesor	Requerimientos de recursos	Provisión de los recursos requeridos para la implementación del S.G.C.	Presupuestos de implementación del S.G.C.	Gerente
Coordinador de talento humano	Programa de capacitación	Promover y representar el S.G.C en todos los niveles de la empresa	Actas de reunión Planillas de asistencia a capacitaciones Evaluaciones	Coordinador de talento humano
Coordinador de cada área	Informes de gestión de cada área	Mejorar la eficacia del S.G.C	Informe de gestión Registro de no conformidades	Gerente
Coordinador administrativo	Buzón de quejas y	Mejorar el servicio de acuerdo a los	Informe de tratamiento de	Gerente

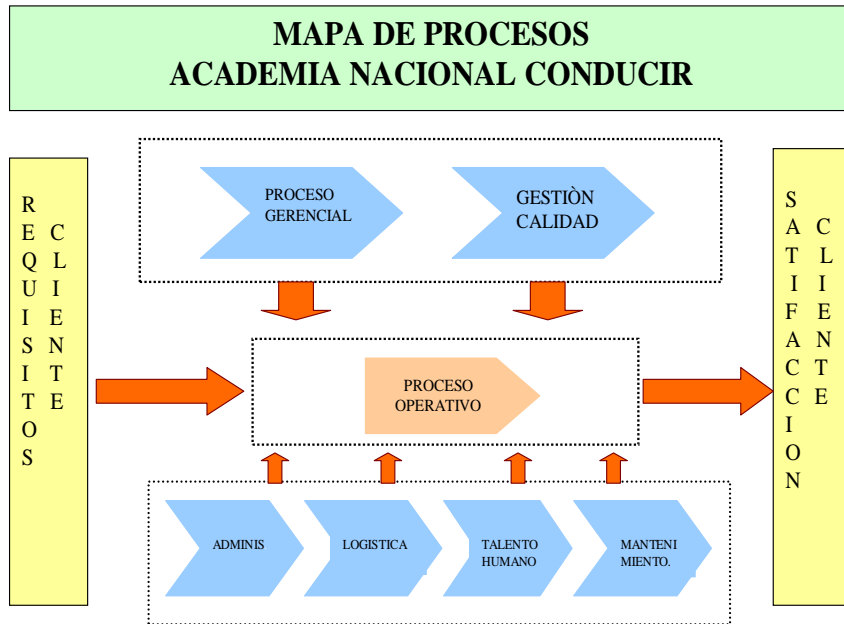
	sugerencias	requisitos del cliente	quejas y sugerencias	
Auditor interno	Auditoria interna	Revisar auditorias internas	Informe de auditoria Acta de revisión por la gerencia	Coordinador de calidad
Coordinadores de cada área	Informes de gestión Desempeño de indicadores	Analizar datos para la mejora continua	Informe de acciones preventivas y correctivas	Gerente y Coordinador de cada área
PROCESO ADMINISTRATIVO				
Asistente administrativo	Volantes en blanco Lista de inscripciones	Inscripción: informa características del servicio	Lista de inscritos	Coordinador logístico
Coordinador logístico	Programa logístico	Matricula: determinación de requisitos del cliente	Contrato	Coordinador administrativo
Asistente administrativo	Modificaciones del contrato	Revisión del contrato	Modificaciones Observaciones aceptadas	Coordinador administrativo
Asistente administrativo	Modificaciones de contrato Buzón de quejas y sugerencias	Comunicación con el cliente	modificaciones del servicio o cancelación del servicio	Coordinador de calidad
Coordinador administrativo	Características del servicio Requerimientos del cliente	Planificación y realización del servicio	Plan de calidad	Coordinador de calidad
Coordinadores de cada área	Informes acciones correctivas y preventivas Indicadores Resultados de buzón de quejas y sugerencias	Proporcionar información para la revisión del S.G.C	Cambios en el S.G.C Estado de acciones correctivas y preventivas Informe de revisión	Coordinador de calidad
Coordinadores de cada área	Solicitudes de compra	Realiza y verifica compras	Contratos de servicio Facturas varias	Coordinador de calidad

PROCESO OPERATIVO				
Coordinador administrativo	Lista de asistencia	Confirmar asistencia instructor alumno	Informe de asistencia	Asistente administrativo
Coordinador de mantenimiento	Lista chequeo vehículo	Alistamiento del vehículo	Lista verificada	Coordinador mantenimiento
Coordinador operativo	Programa de capacitación	Verificar clase Recordar clase anterior Desarrollo de clase Cumple y reporta ruta Termina clase	Registro del programa de capacitación	Coordinador administrativo
Coordinador de calidad	Formato de evaluación	Evalúa clase	Registro de evaluación	Coordinador de calidad
Secretaria Transito y transporte		Evaluar curso	Registro de evaluación	Coordinador operativo
PROCESO LOGISTICO				
Coordinador administrativo	-Presupuesto de publicidad -Portafolio de proveedores -Evaluación proveedores	Contratación del servicio de publicidad	Contrato	Coordinador administrativo
Coordinador administrativo	-informe de matriculados -requisitos de los matriculados	Realizar el programa logístico de ocupación	Programa logístico	Coordinador de calidad
Coordinador logístico	Programa logístico	Determinar requerimiento de aulas Determinar requerimientos de autos Determinar requerimientos de servicios de apoyo Determinar ambiente de	Requerimientos de aulas. Requerimientos de autos Requerimientos de servicios de apoyo Requerimientos de ambiente de trabajo	Coordinador de calidad Coordinador administrativo

		trabajo		
PROCESO MANTENIMIENTO				
Coordinador de mantenimiento	Diagnostico previo de los vehículos	Realizar programa de mantenimiento preventivo	Programa de mantenimiento Fichas técnicas vehículos	Coordinador de calidad
Coordinador de mantenimiento	Requerimiento de repuestos, aceites, líquidos y aditivos	Determinar requerimientos para las compras	Orden de compra	Coordinador administrativo
Coordinador de mantenimiento	Control de mantenimiento	Seguimiento y revisión del programa de mantenimiento	Registro de control	Coordinador operativo
Coordinador de mantenimiento	Lista de chequeo de alistamiento	Alistamiento semanal de vehículo	Lista de chequeo de alistamiento	Coordinador operativo
Coordinador de mantenimiento	Informe de falla de vehículos	Reporte falla de vehículos	Reporte diario de equipo	Coordinador operativo
Coordinador de mantenimiento	Reporte del daño de vehículo	Solicitud de servicio técnico especializado	Solicitud de servicio técnico	Coordinador operativo
PROCESO TALENTO HUMANO				
Coordinador de calidad	Organigrama Caracterización de procesos	Determina los cargos y las competencias del personal	Perfil de cargos	Coordinador del talento humano
Coordinador de talento humano	Perfil de cargos Solicitud de publicidad	Convocar personal	Publicidad aprobada	Coordinador administrativo
Coordinador de talento humano	Hojas de vida	Recluta personal	Hojas de vida seleccionadas	Coordinador de calidad
Coordinador de talento humano	Hojas de vida revisadas	Selección de personal	Convocatoria a entrevista	Coordinador administrativo
Coordinador de talento humano	contratos de trabajo	Desarrollo del personal	Requerimientos de capacitación	Coordinador de calidad
Coordinador de talento humano	Evaluaciones permanentes del personal	Evaluación del personal	Programas de capacitación dirigidos	Coordinador de calidad

ANEXO D

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PGD-002
Fecha:	Mapa de procesos	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:

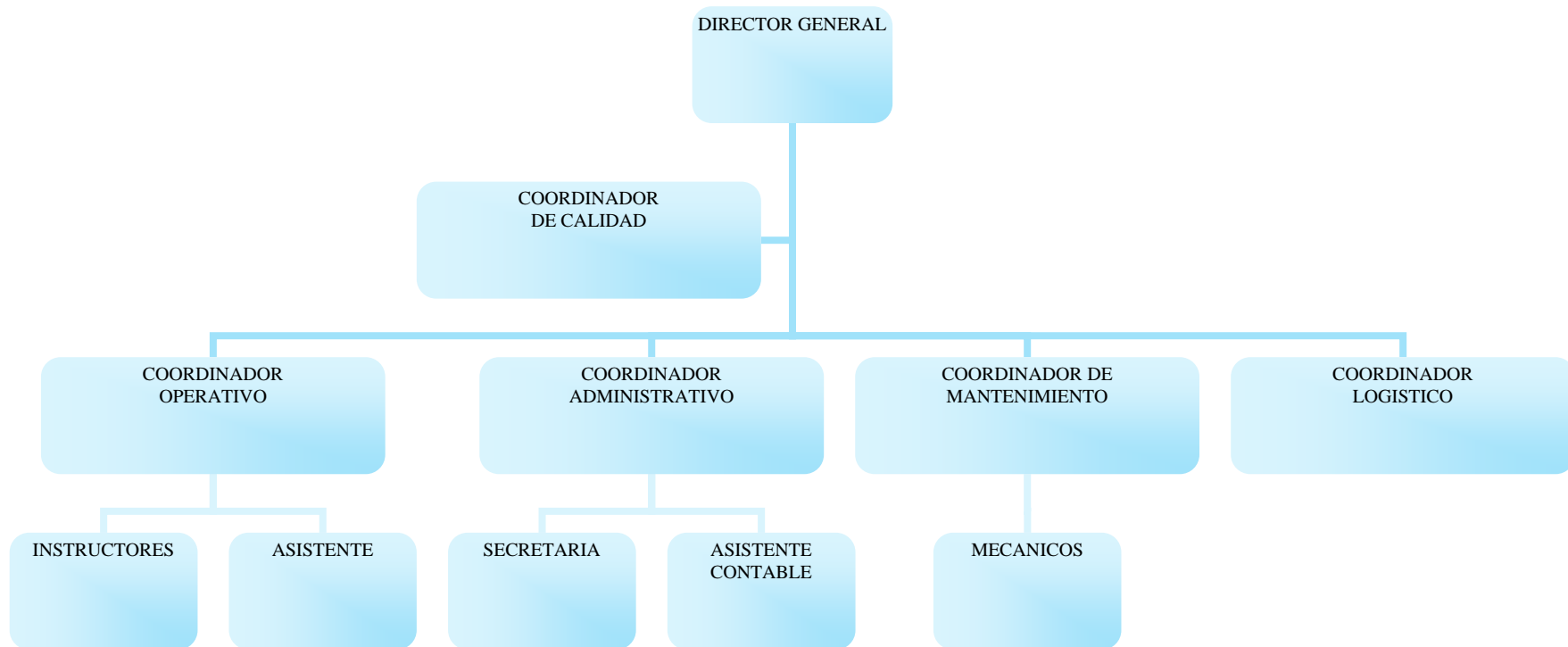


ANEXO E

ACADEMIA NACIONAL CONducIR		MANUAL DE CALIDAD		Código: PGD-003
Fecha:		Matriz de eficacia		Versión: 001
Elaboró:		Revisó:		Aprobó.
POLITICA	PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDAD
Academia nacional conducir presta el servicio de enseñanza en técnicas de conducción en segunda, tercera, cuarta y quinta categoría; garantizando la seguridad de sus clientes a través de la mejora continua de su personal y su parque automotor brindándoles satisfacción con una capacitación de calidad	Gerencial	Mejorar la eficacia del S.G.C	% cumplimiento realizado/planeado	Semestral
	Operacional	Satisfacer los requisitos del cliente	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Mensual
	Administrativo	Vender el servicio acordando los requisitos específicos	% cumplimiento de requisitos acordados	Mensual
	Talento humano	Asegurar la competencia del personal	Disminuir quejas y reclamos hacia los instructores	Mensual
	Logística	Aprovisionar los recursos necesarios para el desarrollo del curso	% ocupación capacidad instalada	Mensual
	Mantenimiento	Asegurar el buen estado de los vehículos	Disminuir % de fallas mecánicas de vehículos	Semanal

ANEXO F

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PGD-004
Fecha:	Organigrama	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.



ANEXO G

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PGD-005
Fecha:	Presupuesto de implementación del S.G.C	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.
CONCEPTO		COSTO
Programa de capacitación de personal		3.680.000
Coordinador de calidad		9.600.000
Asesor de calidad		4.000.000
Auditoria interna		1.200.000
Pre auditoria ente certificador		3.000.000
Auditoria ente certificador		4.000.000
Certificación		12.000.000
Recertificación anual		4.000.000
Implementación, operación y seguimiento de nuevos procesos del sistema de gestión de calidad		10.000.000
Papelería		700.000
Total		52.180.000

ANEXO H

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PGD-006
Fecha:	Acta de reunión	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.

Acta No:

Tema de la reunión:

Objetivo de la reunión:

Responsable:

Convocados:

Orden del día:

1. verificación de asistencia
2. lectura de acta anterior
3. aprobación de acta
4. desarrollo de temática
5. observaciones y sugerencias

Desarrollo del orden del día:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

ANEXO J

ACADEMIA NACIONAL CONducIR		MANUAL DE CALIDAD	Código: PGD-007
Fecha:		Informe de gestión	Versión: 001
Elaboró:		Revisó:	Aprobó.
ACTIVIDADES REALIZADAS		MEDICIÓN DEL PROCESO	MES:
		1. Proceso logístico 2. Proceso administrativo 3. Proceso mantenimiento 4. Proceso gerencial 5. Proceso operativo	DATOS <input type="text"/>
No conformidades		Análisis-Tareas-Recomendaciones	
FECHA	No	Descripción	
Acciones correctivas			
FECHA	No	Descripción	
Acciones preventivas			
FECHA	No	Descripción	
Cambios del entorno			
Acciones y recomendaciones			

ANEXO L

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PGR-005
Fecha:	Registro de quejas y sugerencias	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.

DÍA 1: LUNES (FECHA)

1. Número De quejas y sugerencias recolectadas:

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

2. Descripción de quejas

3. Descripción de sugerencias

4. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

9. Acciones correctivas

10. Acciones preventivas

11. Sugerencias y observaciones

--

Anexo N

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PGD-009												
Fecha:	Revisión por la dirección	Versión: 001												
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.												
Fecha de revisión: _____		Asistentes: _____												
Acta de revisión anterior _____	No conformidades _____	Conformidad del producto _____												
Informe de gestión _____	Control de objetivos _____	Resultados de auditorias _____												
Proceso gerencial _____	Satisfacción del cliente _____	Acciones correctivas _____												
Proceso administrativo _____	Cambios del entorno _____	Acciones preventivas _____												
Proceso operativo _____	Quejas del cliente _____	Objetivos de calidad _____												
Proceso logístico _____														
Proceso mantenimiento _____														
Proceso talento humano _____														
Acciones para la mejora _____														
Mejora de la eficacia					Mejora del producto					Mejora de los procesos				
No	Decisiones	Acciones	Fecha	Resp.	No	Decisiones	Acciones	Fecha	Resp.	No	Decisiones	Acciones	Fecha	Resp.
Recursos _____										Verificación tareas próxima revisión				
Firma del gerente _____										No	Resultado			

ANEXO O

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PGR-006	
Fecha:	Acciones preventivas	Versión: 001	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.	
Proceso:			
Descripción de la no conformidad potencial	Riesgo potenciales	SI	NO
	1. 2. 3. 4.		
CAUSAS		EVALUACIÓN DEL COSTO	
ACCIONES	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	
		FECHA	RESULTADO
CONCLUSIONES			
RESPONSABLE:		FECHA:	

ANEXO P

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PGR-007	
Fecha:	Acciones correctivas	Versión: 001	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.	
Proceso:			
Descripción de la no conformidad potencial		Riesgo potenciales	SI NO
		1. 2. 3. 4.	
CAUSAS		EVALUACIÓN DEL COSTO	
ACCIONES	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	
		FECHA	RESULTADO
CONCLUSIONES			
RESPONSABLE:		FECHA:	

ANEXO R

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PAD-010
Fecha:	Contrato de prestación de servicio	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.
<p>Contrato No</p> <p>A continuación se definen las condiciones de contrato de servicios de capacitación en técnicas de conducción que presta la Academia Nacional Conducir bajo las siguientes cláusulas:</p> <p>Cláusula 1: objeto del contrato: el objeto de este contrato es la prestación del servicio en técnicas de conducción.</p> <p>Cláusula 2. Son partes del contrato del servicio la Academia y el alumno las personas que acuerdan este contrato de conformidad con las condiciones previstas.</p> <p>Cláusula 3: características del servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: La capacitación que se brinda tiene el objetivo de capacitar a los clientes en técnicas de conducción básicas, les sirve para tramitar licencia ante la secretaria de transito y transporte municipal. En ningún momento el certificado de la escuela puede reemplazar la licencia, este documento solo la realiza la secretaria de transito y transporté municipal, y el certificado de la escuela es solo un requisito para refrendar la licencia de conducción ante la secretaria de transito y transporte municipal • Duración del curso: 16 horas. Si el cliente necesita refuerzos se brinda 4 horas más, en adelante las horas de refuerzo tienen un costo. • Horario: el horario es a su elección • Instructor: personal capacitado si desea también es a elección • Vehículo: El alumno elige el vehículo según la categoría que ha elegido. • Categoría: <ul style="list-style-type: none"> -Segunda categoría -Tercera categoría -Cuarta categoría -Quinta categoría • Precio del curso: <ul style="list-style-type: none"> Segunda categoría: \$ 260.000 Tercera y cuarta categoría: \$ 380.000 Quinta categoría: \$ 450.000 <p>Cláusula 4: especificaciones y requisitos del cliente:</p> <p>El alumno puede elegir las siguientes características de acuerdo a su preferencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Categoría • Vehículo • Instructor • Horario • Servicio adicional de tramitación de licencia de conducción 		

Cláusula 5: Obligaciones de la Academia Nacional Conducir:

La empresa debe responder por posibles daños físicos ocasionados por accidentes de tránsito mientras el alumno este utilizando el servicio en los vehículos autorizados por la Academia, por lo cual cuenta con los siguientes seguros:

- Seguridad: 3 seguros
 - Seguro de accidentes S.O.A.T
 - Seguro actual
 - Seguro contractual

Cláusula 6: modificaciones del contrato

En caso de que el cliente o la Academia no puedan cumplir con los requisitos acordados se debe diligenciar claramente esta parte del contrato y firmar las dos partes interesados.

Firma de representante
de la Academia Nacional Conducir

Firma de alumno

ANEXO S

ACADEMIA NACIONAL CONducIR		MANUAL DE CALIDAD		Código: PAD-011
Fecha:		Plan de calidad		Versión: 001
Elaboró:		Revisó:		Aprobó.
PROCESO GERENCIAL				
ACTIVIDAD	QUE SE CONTROLA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REGISTRO
Realizar el diagnostico de la empresa	Situación actual	-Gerente -Coordinador de calidad	Semestral	Informe del diagnostico
Determinar requisitos de cliente	El cumplimiento de los requisitos	Coordinador de calidad	Semestral	Análisis de la encuesta
Levantar procesos del S.G.C	Eficacia de los procesos	Coordinador de calidad	Semestral	Caracterización de procesos
Establecer políticas, objetivos e indicadores	Directrices del sistema de gestión de calidad	Coordinador de calidad	Semestral	Matriz de eficacia
Documentar el S.G.C	Correcta operación de los procesos	Coordinador de calidad Coordinador de cada área	Semestral	Manual de calidad y eventuales cambios
Designar autoridad y responsabilidad	Asegurar las competencias del personal	Coordinador de calidad Coordinador de talento humano	Semestral	Organigrama Perfil de cargos
Provisión de recursos	Correcta asignación de los recursos para cada área	Gerente Coordinador de calidad	Mensual	Presupuesto para cada área
Mejorar eficacia del S.G.C	Implementación del S.G.C	Coordinador de calidad	Mensual	Informe de acciones preventivas y correctivas
Mejora continua	La eficacia del S.G.C	Coordinador de calidad	Mensual	Informe de mejoras

PROCESO ADMINISTRATIVO				
Inscripción	Asignación de cupos	Asistente administrativo	Mensual	Lista de inscritos
Matricula	Cumplimiento de requisitos	Asistente administrativo	Diaria	Contrato
Revisión de requisitos Características del servicio	Capacidad de cumplimiento y modificaciones	Coordinador administrativo	Diaria	Contrato con modificaciones y observaciones
Comunicación con el cliente	Molestias por modificaciones	Coordinador administrativo	Eventual	Aceptación de modificaciones y observaciones
Planeación de la realización del servicio	Eficacia del servicio	Coordinador administrativo	Mensual	Plan de calidad
Archivo y control de documentos y registros	Diligenciamiento de documentos y registros	Asistente administrativo	Diario	Listado maestro
Realización y verificación de compras	Correcta utilización de los recursos y que los productos cumplan con los requisitos de la empresa	Coordinador administrativo	Mensual	Contratos de servicio Facturas
PROCESO OPERATIVO				
Inscripción	Asignación de cupos	Asistente administrativo	Mensual	Lista de inscritos
Matricula	Cumplimiento de requisitos	Asistente administrativo	Diaria	Contrato
Revisión de requisitos Características del servicio	Capacidad de cumplimiento y modificaciones	Coordinador administrativo	Diaria	Contrato con modificaciones y observaciones
Comunicación con el cliente	Molestias por modificaciones	Coordinador administrativo	Eventual	Aceptación de modificaciones y observaciones
Planeación de la realización del servicio	Eficacia del servicio	Coordinador administrativo	Mensual	Plan de calidad
Archivo y	Diligenciamiento	Asistente	Diario	Listado

control de documentos y registros	de documentos y registros	administrativo		maestro
Realización y verificación de compras	Correcta utilización de los recursos y que los productos cumplan con los requisitos de la empresa	Coordinador administrativo	Mensual	Contratos de servicio Facturas
PROCESO LOGISTICO				
Publicidad	Promoción del servicio	Coordinador logístico	Mensual	Contrato de publicidad
Realizar programa logístico	Utilización de la capacidad instalada	Coordinador logístico	Mensual	Programa logístico
Determinar requerimientos de recursos	Cumplimiento de la realización del servicio	Coordinador logístico	Mensual	Requerimientos de recursos
PROCESO MANTENIMIENTO				
Realizar programa de mantenimiento	Estado de los vehículos	Coordinador de mantenimiento	Semanal	Programa de mantenimiento preventivo
Determinar compras	Disponibilidad de recursos para mantenimiento	Coordinador de mantenimiento	Mensual	Solicitud de compras
Control de los dispositivos del vehículo	Consumo de gasolina, aceites, aditivos	Coordinador de mantenimiento	Diario	Lista de chequeo de control de dispositivos
Seguimiento y medición del programa de mantenimiento	Mantenimiento y uso de recursos	Coordinador de mantenimiento	semanal	Registro de control
Alistamiento semanal del vehículo	Buen estado del vehículo	Coordinador de mantenimiento	Semanal	Lista de chequeo de alistamiento
Reporte fallas y solicitud de servicio técnico especializado	La reparación del vehículo	Coordinador de mantenimiento	Eventual	Reporte de daños y Solicitud de servicio técnico

PROCESO TALENTO HUMANO				
Determinar competencias del personal	La idoneidad del personal	Coordinador de talento humano	Eventual	Perfil de cargo
Convocar personal	Asegurar afluencia de personal	Coordinador de talento humano	Eventual	Convocatoria publicitada
Reclutar personal	Parcialidad en la selección del personal	Coordinador de talento humano	Eventual	Registros de hojas de vida
Selección de personal	Cumplimiento con el perfil de cargos	Coordinador de talento humano	Eventual	Contratos de trabajo
Desarrollo del personal	Aumentar las competencias del personal	Coordinador de talento humano	Semestral	Programa de capacitación
Evaluación de personal	Eficacia de las capacitaciones	Coordinador de talento humano	Semestral	Evaluación de personal

ANEXO U

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PAR-010
Fecha:	Cambios en el S.G.C	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.
<p>1. Cambios sugeridos en el S.G.C</p> <p>Procesos</p> <p>Documentos y registros</p> <p>Manual de calidad</p> <p>Política de calidad</p> <p>Objetivos de calidad</p> <p>Indicadores de calidad</p> <p>Compromiso de la dirección</p> <p>Requisitos del cliente</p> <p>Responsabilidades y autoridades</p> <p>Revisión del sistema</p> <p>Provisión de recursos</p> <p>Talento humano</p> <p>Planeación del servicio</p> <p>Proceso de compras</p> <p>Medición análisis de datos</p> <p>Mejoramiento continuo</p> <p>2. Numerales afectados _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. Documentos y registros afectados _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>4. Personal afectado: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>5. Procesos afectados: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>6. Razones de cambio: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>7. Observaciones y sugerencias: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

ANEXO V

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	
Fecha:	Informe de Revisión	Código: PAD-012
Elaboró:	Revisó:	Versión: 001
		Aprobó.
<p>1. Resultados de auditorias</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<p>2. Retroalimentación del cliente</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<p>3. Desempeño de los procesos</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<p>4. Estado de Acciones correctivas y preventivas</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<p>5. Cambios que podrían afectar el sistema de gestión de calidad</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<p>6. Recomendaciones para la mejora</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

ANEXO W

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	
Fecha:	Contrato de servicios	Código: PAD-013
Elaboró:	Revisó:	Versión: 001
		Aprobó.

1. Mediante el presente contrato se contrata el servicio de:

2. Con la empresa o persona natural _____ con NIT y/o C.C _____.

3. Con los siguientes requerimientos de la Academia Nacional Conducir

Los cuales se compromete la empresa o persona contratada con su estricto cumplimiento

4. Fecha de ejecución del servicio: _____

5. Costo del servicio: _____

6. En caso de incumplimiento por cualquiera de las partes la sanción es

7. OBSERVACIONES Y MODIFICACIONES

8. Aceptación de las observaciones y modificaciones

Firma del contratante_____
Firma del contratado

ANEXO X

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR		MANUAL DE CALIDAD		Código: POR-011	
Fecha:		Registro de asistencia		Versión: 001	
Elaboró:		Revisó:		Aprobó.	
HORAS	HORARIO			ASISTENCIA INSTRUCTOR	ASISTENCIA ALUMNO
	DIA	MES	HORA		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
20					
ELABORO:				REVISO:	

ANEXO Y

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR		MANUAL DE CALIDAD		Código: POR-012	
Fecha:		Lista de chequeo Alistamiento vehículo		Versión: 001	
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:	
	DISPOSITIVOS	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1	FRENO DE SEGURIDAD				
2	BOLSA ANTI-IMPACTO				
3	VIDRIOS TEMPLADOS				
4	SEGURO 1 VIGENTE				
5	SEGURO 2 VIGENTE				
6	SEGURO 3 VIGENTE				
7	LUCES				
8	FRENO				
9	ALINEACIÓN				
10	LLANTAS (GRABADO)				
11	LLANTAS PRESIÓN				
12	RADIADOR				
13	BATERIA				
14	BUJIAS				
15	LLANTA DE EMERGENCIA				
16	EQUIPO DE CARRETERA				
17	EXTINTOR				
18	BOTIQUIN				
19	ACEITE (MOTOR, CAJA, TRASMISIÓN)				
20	LIQUIDOS (FRENO EMBRAGE)				

ANEXO Z

ACADEMIA NACIONAL CONducIR			MANUAL DE CALIDAD															
Fecha:			Programa de capacitación										Código: POR-013					
Elaboró:			Revisó:										Aprobó.					
No	Clase	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17-20
1	Seguridad vial																	
2	Primeros auxilios																	
3	Normas de tránsito																	
4	Mecánica básica																	
5	Reconocimiento vehículo																	
6	Encendido y arranque																	
7	Dominio volante																	
8	Manejo de cambios																	
9	Recorrido rural																	
10	Recorrido urbano																	
11	Refuerzos																	
12	Evaluación STTM																	

ANEXO AA

ACADEMIA NACIONAL CONducIR				MANUAL DE CALIDAD				Código: POR-014						
Fecha:				Evaluación del curso				Versión: 001						
Elaboró:				Revisó:				Aprobó:						
TEMÁTICA	Concepto alumno				Concepto instructor				Concepto STTM				Total	$\Sigma/2$
Seguridad vial	5	4	3	2					5	4	3	2		
Primeros auxilios	5	4	3	2					5	4	3	2		
Normas de tránsito	5	4	3	2					5	4	3	2		
Mecánica básica	5	4	3	2					5	4	3	2		
Reconocimiento vehículo	5	4	3	2					5	4	3	2		
Encendido y arranque					5	4	3	2	5	4	3	2		
Dominio del volante					5	4	3	2	5	4	3	2		
Manejo de cambios					5	4	3	2	5	4	3	2		
Recorrido rural					5	4	3	2	5	4	3	2		
Recorrido urbano					5	4	3	2	5	4	3	2		
Refuerzo														
													Total	

ANEXO AB

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PLD-014
Fecha:	Formato calificación de proveedores	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó
Proveedor:	Teléfono:	Ciudad:
Tiempo limite de respuesta		

1. Calificación del indicador de cumplimiento en tiempo y cantidad

Criterio	Calificación
De 1 día, al tiempo limite de respuesta del proveedor, la calificación es 5 puntos	
Con 1 día de retraso para completar la cantidad total del pedido la calificación es 4 puntos	
Con 2 días de retraso completar la cantidad total del pedido la calificación es 3 puntos	
Con 3 días de retraso completar la cantidad total del pedido la calificación es 2 puntos	
Con 4 días de retraso completar la cantidad total del pedido la calificación es 1 punto	

Se presento no conformidad

SI	NO
----	----

Descripción detallada: _____

2. Calificación del indicador de tiempo mínimo de respuesta

Criterio	Calificación
De 1 a 2 días calificación 5 puntos	
De 3 a 4 días calificación 4 puntos	
De 5 a 6 días calificación 3 puntos	
De 7 a 8 días calificación 2 puntos	
De 9 a 10 días calificación 1 punto	
Mas de 10 días calificación 0 puntos	

Se presento no conformidad

SI	NO
----	----

Descripción detallada: _____

3. Calificación del indicador de calidad

Criterio
Cantidad rechazada *100= R R*5= R ¹ luego 5- R ¹ =calificación
Cantidad recibida
Se presento no conformidad
Descripción detallada: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

4. Calificación del indicador de precios

Criterio	Calificación
Primer precio mas favorable 5 puntos	
Segundo precio mas favorable 2.5 puntos	
Tercer precio 0 puntos	

5. Calificación del indicador de respuesta a contingencias

Criterio	Calificación
De 1 a 2 días calificación 5 puntos	
De 3 a 4 días calificación 4 puntos	
De 5 a 6 días calificación 3 puntos	
De 7 a 8 días calificación 2 puntos	
De 9 a 10 días calificación 1 punto	

6. Calificación del indicador financiero

Criterio	Calificación
Cartas de crédito, calificación 0 puntos	
De contado, calificación 1 punto	
Cheque post fechado, calificación 2 puntos	
Crédito a 30 días calificación 3 puntos	
Crédito a 60 días calificación 4 puntos	
Crédito a 90 días calificación 5 puntos	

Calificación general	<input type="text"/>
Clasificación del proveedor	A
	B
	C

Conclusiones: _____

ANEXO AC

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR		MANUAL DE CALIDAD																		Código: PLD-015										
Fecha:		Programa logístico mensual																		Versión: 001										
Elaboró:		Revisó:																		Aprobó.										
CATEGORIA: NÚMERO DE ALUMNOS: VEHICULOS REQUERIDOS: INSTRUCTORES REQUERIDOS:																														
DÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
HORA																														
6-7 am																														
7-8																														
8-9																														
9-10																														
10-11																														
11-12																														
2-3pm																														
3-4																														
4-5																														
5-6																														
6-7																														
7-8																														

ANEXO AD

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PLR-015
Fecha:	Requerimiento de recursos	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.
<p>Proceso: _____</p> <p>Solicitante: _____</p> <p>Recursos solicitados:</p> <p>Infraestructura: _____ _____</p> <p>Vehículos: _____ _____</p> <p>Instructores: _____ _____</p> <p>Equipos: _____ _____</p> <p>Costo de recursos solicitados: _____ _____</p> <p>Motivo de solicitud. _____ _____</p> <p>Beneficios que representa: _____ _____</p> <p>monto del beneficio: _____ _____</p>		

ANEXO AE

ACADEMIA NACIONAL CONducIR			MANUAL DE CALIDAD					
Fecha:			Programa de mantenimiento mensual (combustible)			Código: PMD-016 Versión: 001		
Elaboró:			Revisó:			Aprobó.		
Concepto	Vehículo 1	Vehículo 2	Vehículo 3	Vehículo 4	Vehículo 5	Vehículo 6	Vehículo 7	Total
combustible	80.000	80.000	400.000	400.000	400.000	320.000	320.000	2.000.000
Aditivos	5.000	5.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	85.000
Llantas	15.000	15.000	50.000	50.000	50.000	60.000	60.000	300.000
Repuestos	5.000	5.000	20.000	20.000	20.000	30.000	30.000	130.000
Servicios G.	10.000	10.000	25.000	25.000	25.000	40.000	40.000	175.000
Reserva	20.000	20.000	30.000	30.000	30.000	50.000	50.000	230.000
							Total	2.920.000

ANEXO AF

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PMR-016
Fecha: _____	Ficha técnica del equipo	Versión: 001
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó _____
Máquina: _____	Código interno: _____	Placa: _____
Serie: _____	Modelo: _____	Año: _____
No motor: _____	Marca motor: _____	Serie motor: _____
ELEMENTOS DE CONSUMO		
Filtros motor: Filtro aire: _____ _____ Filtro aceite: _____ _____ Filtro combustible: _____ _____ Filtro hidráulico: _____ _____ Filtros transmisión: _____ _____ Otros: _____ _____	Aceite motor: _____ _____ Aceite hidráulico: _____ _____ Aceite transmisión _____ _____ Aceite caja: _____ _____ Aceite servo: _____ _____ otros: _____ _____	
Llantas		
Cantidad	Tipo de llantas	Presión de aire
Documentos legales: _____		
Observaciones: _____		
CARACTERÍSTICAS DE EQUIPO		
	Unidad	Valor
Potencia		
Peso		
capacidad		
DIMENSIONES		
Largo		
Alto		
Ancho		

ANEXO AG

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	
Fecha: _____	Orden de compra	Código: PMR-017
Elaboró: _____	Revisó: _____	Versión: 001
Aprobó _____		
Proceso: _____		
Solicitante: _____		
Requisitos de compras:		
1. _____		
2. _____		
3. _____		
4. _____		
5. _____		
Por medio de este documento se aprueba la solicitud de recursos No. _____		
Y se autoriza la compra de:		

al proveedor _____		
Compra aprobado por: _____		
Monto de la compra: _____		
Factura de compra No: _____		

ANEXO AH

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PMR-018
Fecha:	Control de servicio y mantenimiento de vehículos mensual	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.

Vehículo _____

Código _____

Día	lectura medidor servicio	Horas prendida	Filtro	Motor				Transmisión			Caja de velocidades			Control hidráulico			Reporte taller	
				Aceite				aceite			Aceite			Aceite			Mantenimiento Y reparaciones	
				horas acum.	agrega cambio gl	filtro camb.	filtro aire camb	horas acum	agrega cambio gl	filtro cam	horas acum	agrega cambio gl	filtro cam	horas acum	Agr cam gl	filtr	cod	descripción
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
31																		

ANEXO AI

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PMR-019		
Fecha:	Lista de chequeo de control de dispositivos	Versión: 001		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:		
Vehículo: Código:				
	DISPOSITIVOS	Conforme	No conforme	Observaciones
1	FRENO DE SEGURIDAD			
2	BOLSA ANTI-IMPACTO			
3	VIDRIOS TEMPLADOS			
4	SEGURO 1 VIGENTE			
5	SEGURO 2 VIGENTE			
6	SEGURO 3 VIGENTE			
7	LUCES			
8	FRENO			
9	ALINEACIÓN			
10	LLANTAS (GRABADO)			
11	LLANTAS PRESIÓN			
12	RADIADOR			
13	BATERIA			
14	BUJIAS			
15	LLANTA DE EMERGENCIA			
16	EQUIPO DE CARRETERA			
17	EXTINTOR			
18	BOTIQUIN			
19	ACEITE (MOTOR, CAJA, TRASMISIÓN)			
20	LIQUIDOS (FRENO EMBRAGE)			

ANEXO AJ

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD		Código: PMR-020	
Fecha:	Reporte diario de equipo		Versión: 001	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó		
VEHICULO: _____ CÓDIGO: _____ INSTRUCTOR: _____				
ESTADO DEL EQUIPO				
Describir problemas del equipo		Soluciones del día anterior		
Verificaciones mínimas		Consumos		
Aceite _____	Filtros: _____	Combustible o Lubricante	Cantidad	Vo. Bo.
Agua _____	Presión de aire			
Grasa _____	de llantas: _____			
Horas trabajadas operador		HORAS TRABAJADAS EQUIPO		
Mediciones	Lect. inicial	Lect. Final	Actividad realizada fecha	
Combustible				
kilometraje				
_____ Elaboró (operador)		_____ Revisó (inspector)		

ANEXO AK

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	
Fecha:	Solicitud de servicio técnico	Código: PMR-021 Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó
<p>Vehículo: _____</p> <p>Código: _____</p> <p>Mediante reporte diario de vehículo No _____</p> <p>Se encontró las siguientes averías en el vehículo:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Posibles causas:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Por lo tanto se requiere servicio técnico especializado en el siguiente ramo:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

ANEXO AL

ACADEMIA NACIONAL CONDUCIR	MANUAL DE CALIDAD	
		Código: PTHR-022
Fecha:	Perfil de cargo	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó.
<p>Cargo: _____ Jefe directo: _____ Área: _____</p> <p>1. MISIÓN:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. FUNCIONES:</p> <p>2.1 DIARIAS</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2.2 PERIODICAS</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2.3 GENERICAS</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. RESPONSABILIDADES</p> <p>3.1 Maquinaria y equipo:</p> <p>_____</p> <p>3.2 Informes:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3.3 Documentos y papeles:</p> <p>_____</p> <p>DECISIONES</p> <p>4.1 Autónomas</p> <p>_____</p> <p>4.2 consultadas:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

5. COMPETENCIA

5.1 Educación:

- ✓ Básica primaria _____
- ✓ Secundaria _____
- ✓ Profesión _____
- ✓ Especializaciones _____
- ✓ Maestrías _____

5.2 Formación

5.3 Habilidades

5.4 Experiencia

6. AMBIENTE DE TRABAJO

6.1 posiciones y esfuerzo

6.2 Condiciones ambientales

6.3 Riesgos ocupacionales

7. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

8. GESTIÓN DE CALIDAD

8.1 Objetivo

8.2 Indicador de gestión:

ANEXO AN

ACADEMIA NACIONAL CONducIR	MANUAL DE CALIDAD	Código: PTHD-018
Fecha:	Evaluación de personal	Versión: 001
Elaboró:	Revisó:	Aprobó
FORMATO DE EVALUACION		

NOMBRES Y APELLIDOS _____

OCUPACION _____

PERIODO QUE SE EVALUA. DESDE _____ HASTA _____

Indicadores	Evaluación			
	2	4	6	8
Valores organizacionales (Para todos los puestos)				
Aquí se reflejaran valores de la organización que deberán estar presentes en los miembros, de acuerdo a las actividades que estos realizan: Ejemplo: Disciplina Laboral Ausentismo Sanciones Permanencia en el Puesto de Trabajo Profesionalidad. Se adicionan tantos como sea necesarios para el buen desempeño general del personal				
Factores de diseño de Puesto de Trabajo (Cuantitativos)				
Aquí se reflejaran los aspectos relacionados con el contenido de Trabajo de cada Puesto. Se utiliza el método de las metas o estándares de cada puesto. Altamente relacionado con los objetivos del área de trabajo. Contribución al logro de los objetivos mediante los siguientes indicadores: Porcentaje cumplimiento realizado/planeado Aumentar el nivel de satisfacción del cliente Porcentaje de cumplimiento de requisitos acordados Disminuir quejas y reclamos Porcentaje ocupación capacidad instalada Disminuir porcentaje de fallas mecánicas				
Factores Cualitativos del Perfil de Puesto de Trabajo				
Aquí se reflejan las cualidades personales que se necesitan para desempeñarse en el puesto de trabajo.				

Habilidades en el Puesto. Iniciativa. Creatividad. Conocimiento de la Actividad. Superación. Personalidad. Relaciones Humanas Otras que se consideren importantes en el desempeño de la labor de cada empleado				
Total				

2 Deficiente

4 Aceptable

6 Bueno

8 Excelente

Los extremos solo se usan en condiciones excepcionales de desempeño extremadamente bueno(10) y desempeño extremadamente malo(1).

Evaluación General:

() Excelente () Bueno () Aceptable () Deficiente

Conclusiones de la Evaluación:

- Es Idóneo el trabajador (Si/No) _____
- Puede permanecer en el puesto de trabajo (Si/No) _____
- Listo para la promoción _____
- Necesita capacitación _____
- Hay algún elemento externo que imposibilite un mejor desempeño del Trabajador (Si/No) _____

Menciónelo. _____

Firma del evaluador

Firma del evaluado