

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE AUTORIZACIONES
ASIGNADAS A LA DIRECCIÓN TERRITORIAL CUNDINAMARCA DEL MINISTERIO
DE TRANSPORTE, ENFOCADO A LA CALIDAD

GARCIA CRUZ KAREN YULIE
RODRÍGUEZ CALVO MARÍA RUTH

UNIVERSITARIA UNIAGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ, D. C.

2017

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE AUTORIZACIONES
ASIGNADAS A LA DIRECCIÓN TERRITORIAL CUNDINAMARCA DEL MINISTERIO
DE TRANSPORTE, ENFOCADO A LA CALIDAD

GARCIA CRUZ KAREN YULIE
RODRÍGUEZ CALVO MARÍA RUTH

Asesor de trabajo
PRADA VARGAS CAROLINA

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad

UNIVERSITARIA UNIAGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ, D. C.

2017

Nota de aceptación

Firma Presidente del jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Bogotá, D. C., Noviembre 2 de 2017.

Dedicatoria

A mis padres y mi esposo, por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios.

Karen

A ti Dios, porque todo en ti siempre es posible.

Ruth

Agradecimientos

A todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible esta meta cumplida.

Karen

A los ingenieros Carolina Prada, Aida Benavidez, Hernando Camacho, Andrés Mauricio Díaz, por ser inspiración y esperanza en este hermoso camino de la calidad.

Ruth

Resumen

En la actualidad, las organizaciones que están dispuestas a competir, no pueden dejar de lado el tema de calidad, sólo los mejores podrán sobrevivir en un mundo que exige producir con calidad, tanto así que las directivas se han tenido que empoderar del tema para lograr el diseño y desarrollo de un sistema de calidad, que les permita tener claridad sobre la misión de la empresa y desde allí lograr definir y desarrollar los procesos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.

Con la Ley 872 de 2003 y la NTC GP 1000, el Gobierno espera que todas las entidades del estado se involucren en el tema de calidad y de esta manera medir el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social, sin embargo, es importante resaltar que, para lograr resultados positivos, las entidades del estado deberán hacer partícipes dentro del sistema a todos sus colaboradores, independiente del tipo de vinculación que tenga con la entidad.

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Título.....	12
2. Caracterización de la empresa	13
2.1 Ubicación	13
2.2 Tamaño de la sede trabajadores	13
2.3 Portafolio de productos	13
2.4. Políticas de la empresa.....	14
2.4.1 Política de transparencia, participación y servicio al ciudadano	14
2.4.2. Política de gestión misional y de gobierno	14
2.4.3. Política de eficiencia administrativa	14
2.4.4. Política de gestión financiera.....	14
2.5 Breve historia.....	14
2.5.1 Organigrama	15
2.5.2 Misión	16
2.5.3 Visión.....	16
2.6 Descripción de clientes	16
2.7 Uso de sellos de calidad en productos.	17
2.8 Reconocimientos.....	17
2.9 Actividades de exportación.....	17
2.10 Certificación del sistema de gestión de calidad	17
3. Identificación del problema	19
3.1. Antecedentes	19
3.2 Descripción del problema	19
3.3 Pregunta	20
4. Objetivos.....	21
4.1 Objetivo general.....	21
4.2. Objetivo específicos.....	21
5. Antecedentes investigativos y conceptuales	22
6. Metodología	23

7. Énfasis.....	25
8. Diagnostico	26
8.1 Descripción	26
8.2 Resultados de diagnostico.....	26
8.3 Análisis de resultado.....	28
9. Propuesta.....	29
9.1. Fundamentos de calidad.....	29
9.2 Neuromarketing	29
9.2.1 Aplicación del neuromarketing en la Dirección Territorial Cundinamarca.....	30
9.2.2. Características de los clientes	30
9.2.3 Encuesta.....	32
9.3 Excelencia directiva	33
9.3.1 Informe evaluación vs modelos EFQM.	34
9.3.1.1 Revisión de la autoevaluación	35
9.3.1.2 Informe de criterios.....	36
9.3.1.3. Conclusiones previas a la visita.....	37
9.4 Diseño y gestión de procesos.....	38
9.4.1 Mapa de procesos.....	39
9.4.2 Caracterización proceso de autorizaciones	39
9.4.3 Caracterización proceso de Dirección planificación y administración del sistema gestión de calidad.....	40
9.4.4 Caracterización proceso administración y desarrollo humano	40
9.4.5 Caracterización proceso atención al ciudadano	41
9.4.6 Caracterización proceso de comunicaciones	41
9.5 Calidad, competitividad e innovación.....	42
9.5.1 Modelo lineal.	42
9.5.2 Modelo de impulso o empuje de la tecnología.	43
9.5.3 Modelos de enlaces de cadena.	43
9.5.4 Modelo del tirón de la demanda.....	44
9.6 Calidad y responsabilidad social.....	45
9.7 Verificación estratégica de la calidad	45

9.7.1 Documentos requeridos por la NTC – ISO 19011	46
9.7.1.1 Procedimiento auditorías internas de la calidad.....	46
9.7.1.2 Programa de auditoria.....	47
9.7.1.3 Cronograma de auditorías internas de la calidad	47
9.7.1.4 Plan de auditoria interna de calidad.....	48
9.7.1.5 Lista de verificación.....	48
9.7.1.6 Acta de apertura y cierre de auditoria.....	49
9.7.1.7 Informe de auditoría interna de la calidad	49
9.7.1.8 Acciones de mejora.....	49
9.7.1.9 Evaluación auditor interno de la calidad.....	50
9.7.1.10 Consolidación evaluación de auditores internos de la calidad.....	50
9.8 Seguimiento y medición de la calidad	51
9.8.1 Objeto de estudio	52
9.8.2 Aspectos de seguimiento y medición.....	52
9.8.3 Indicadores según su naturaleza.....	55
9.8.4 Metodología para la generación de indicadores.....	58
9.8.4.1 Proceso Dirección, Planificación y Desarrollo del S.G.C.	58
9.8.4.2 Proceso de comunicaciones	61
9.8.4.3 Proceso de autorizaciones	64
9.8.4.4 Atención al ciudadano.....	66
9.8.4.5 Administración y desarrollo de personal	69
9.8.5 Ficha técnica para indicadores	73
9.8.6 Tablero de indicadores.....	73
9.8.7 Cuadro mandos de control	73
9.9 Mejora continua	75
9.9.1 Proceso dirección, planificación y administración del sistema de calidad	75
9.9.2 Proceso de comunicaciones	75
9.9.3 Proceso autorizaciones.....	76
9.9.4 Proceso atención al ciudadano	76
9.9.5 Proceso administración y desarrollo de personal.....	77
9.10. Consultoría organizacional	77

9.10.1 Enfoque da la gestión de las comunicaciones.....	78
9.10.2 Condiciones de la gestión de comunicaciones.....	78
9.10.3 Requisitos de comunicación de las partes interesadas.....	79
9.10.4 Roles	81
9.10.4.1 Promotor del proyecto.....	81
9.10.4.2 Jefe técnico.....	81
9.10.4.3 Facilitador de la información.....	81
9.10.4.4 Seguimiento al proyecto	81
9.10.5 Directorio del proyecto	81
9.10.6 Métodos y tecnologías de la comunicación	83
9.10.7 Matriz de comunicaciones	84
9.10.8 Flujo de la comunicación.....	88
9.10.9 Directrices para las reuniones	88
9.10.9.1 Agenda y comunicación.....	88
9.10.9.2 Realización de reuniones	89
9.10.9.3 Trazabilidad de las reuniones.....	89
9.10.9.4 Tiempo cronometrado.....	89
9.10.10 Proceso escalación de la comunicación.....	89
Conclusiones.....	91
Recomendaciones	92
Referencias.....	93
Lista de tablas	95
Lista de Figuras.....	96
Lista de anexos.....	97
Anexos	98

Introducción

El Ministerio de Transporte se encuentra certificado en calidad, lo cual no necesariamente quiere decir que se obtienen los resultados esperados en cada uno de los procesos establecidos y mucho menos que sus resultados estén controlados como se debería hacer, es importante resaltar que el objetivo principal de la ISO y de la NTC GP 1000, es precisamente la mejora continua basada en los procesos, pero esto se consigue sólo si se hace seguimiento constante a los resultados obtenidos para lograr identificar las falencias y así establecer los correctivos necesarios.

La propuesta planteada, se considera como una oportunidad de mejora, que permitirá a la Dirección Territorial Cundinamarca del Ministerio de Transporte cumplir con la Misión institucional de manera efectiva, eficiente y eficaz.

1. Título

Propuesta de mejoramiento para el proceso de autorizaciones asignadas a la Dirección Territorial Cundinamarca del Ministerio de Transporte, enfocado a la calidad.

2. Caracterización de la empresa

2.1 Ubicación

El Ministerio de Transporte desde su creación tuvo su sede en el CAN, a raíz del temblor en marzo 10 de 2015 las instalaciones sufrieron grandes daños y después de múltiples estudios se hizo necesario cambiar de sede; a finales de 2016 fue trasladada su sede central en la AK 60 No. 24 – 09, pisos noveno y décimo del Centro Comercial Gran Estación II, Bogotá, D.C. Colombia y cuenta con 20 Direcciones Territoriales y 35 Inspecciones Fluviales a nivel Nacional.

2.2 Tamaño de la sede trabajadores

La Dirección Territorial Cundinamarca del Ministerio de Transporte, se encuentra ubicada en el Centro Empresarial Dorado Plaza, AV. Calle 26 No. 85 D – 55, Locales 101, 115 y 116., para atender la totalidad de las funciones cuenta con 26 funcionarios de los cuales 3 están asignados a la Dirección, 13 al Grupo Carga, Pasajeros y 10 al Grupo Atención, Correspondencia y Archivo.

Dentro del mapa de procesos establecido en el Ministerio de Transporte, en la Dirección Territorial Cundinamarca, la Dirección y el Grupo de Carga, Pasajeros y Tránsito, participan en el proceso de autorizaciones y el Grupo de Atención Correspondencia y Archivo participa en el proceso de atención al usuario en los temas de las P.Q.R., índice de satisfacción, notificaciones y en el proceso de apoyo para el tema gestión documental.

2.3 Portafolio de productos

La Dirección Territorial Cundinamarca tiene como producto final la atención al ciudadano a través de asesorías en mesas de trabajo, correos electrónicos, en las ventanillas dispuestas para atender diferentes temas, igualmente expide documentos y actos administrativos avalados por el Director Territorial y la Coordinadora del Grupo Carga Pasajeros y Tránsito, lo que corresponde al permiso o autorización otorgada al usuario acorde a cada uno de los 48 tipos de solicitud.

2.4. Políticas de la empresa

2.4.1 Política de transparencia, participación y servicio al ciudadano.

Orientada al acercamiento del Estado al ciudadano con el fin de hacer visible la gestión.

2.4.2. Política de gestión misional y de gobierno.

Orientada al logro de las metas establecidas para el cumplimiento de su misión.

2.4.3. Política de eficiencia administrativa.

Orientada a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de los recursos, con el propósito de contar con organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado.

2.4.4. Política de gestión financiera.

Orientada a programar, controlar y registrar las operaciones financieras de acuerdo con los recursos disponibles de la entidad.

2.5 Breve historia

El Ministerio de Obras Públicas fue creado en 1905, por el gobierno de Rafael Reyes, cuyo principal propósito fue el de reconstruir a Colombia, impulsada por la senda del progreso; antes de 1930, fue fundamentalmente un Ministerio de ferrocarriles, después de ese año se convirtió en ministerio de carreteras (Alvear, 2008, p. 9).

A finales de 1.993 se crea el Ministerio de Transporte, abriendo una gran convocatoria a nivel Nacional, lo cual permitió la llegada de nuevos enfoques y grandes expectativas buscando la modernización, es una entidad del orden Nacional, ente rector del sector transporte, encargado de garantizar el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura mediante la articulación de las entidades que integran el sector.

Actualmente el Ministerio de Transporte tiene 6 entidades adscritas, Instituto Nacional de Vías, (INVÍAS), Unidad Especial Administrativa Aeronáutica Civil, (AEROCIVIL), Agencia Nacional de Seguridad Vial, (ANSV), Agencia Nacional de Infraestructura, (ANI), Corporación Autónoma Regional del Río Grande de la Magdalena, (CORMAGDALENA) y la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE) (Mintransporte, 2016).

2.5.1 Organigrama.

A continuación, se presenta el organigrama de la organización:

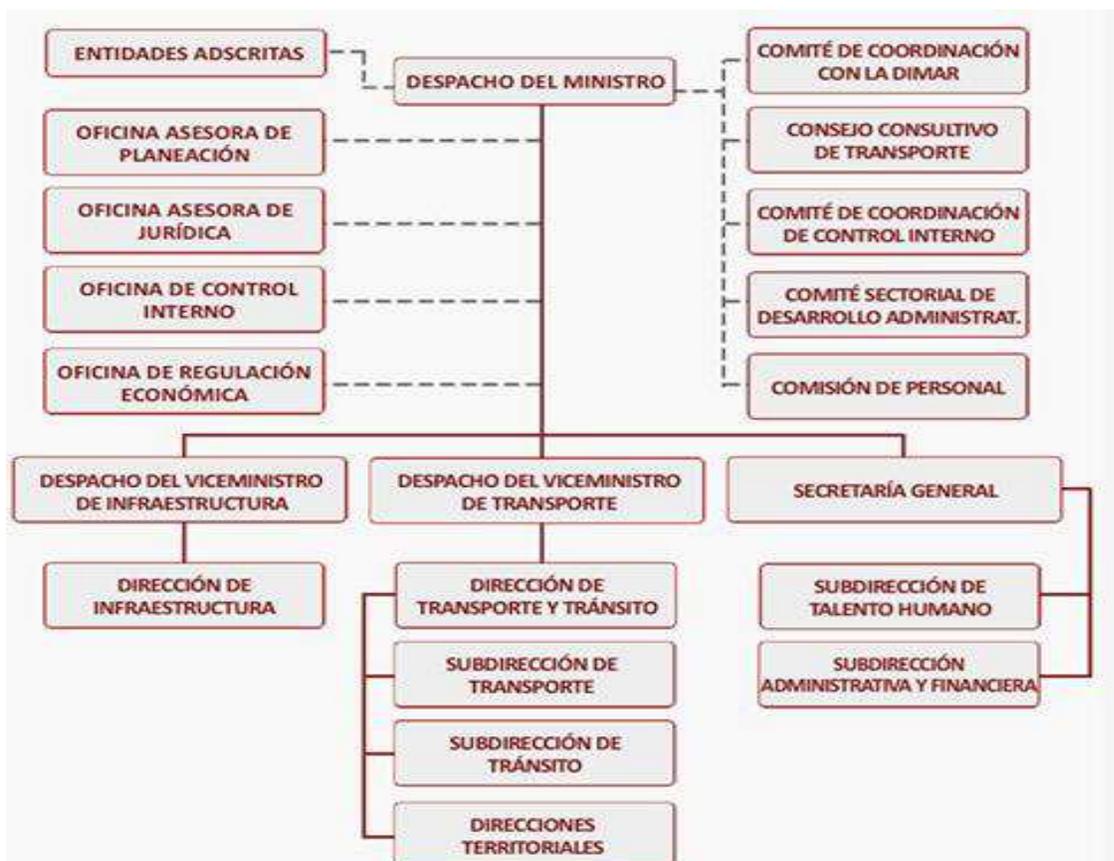


Figura 1. Organigrama del Ministerio de Transporte. Nota: Tomado de (Mintransporte).

2.5.2 Misión.

Entidad del orden nacional, encargada de garantizar el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura de manera integral, competitiva y segura, buscando incrementar la competitividad del país, con tecnología y talento humano comprometido y motivado.

2.5.3 Visión.

En el año 2025, el Ministerio de Transporte habrá hecho un aporte fundamental a la competitividad del país, dando un gran salto en la calidad del transporte y su infraestructura.

2.6 Descripción de clientes

Tabla 1

Descripción de clientes de acuerdo a sus características

Cliente	Característica
Empresas de Transporte	Habilitadas por el Ministerio de Transporte.
Propietarios de vehículos	Dueños de vehículos públicos.
Centros de enseñanza automovilística	Habilitados por el Ministerio de Transporte para enseñar a manejar vehículos.
Instructores	Dictan las clases en los centros de enseñanza automovilística.
Centro de reconocimiento conductores	Expiden certificados para obtener licencia de conducción.
Asociaciones	Reunión de empresas de transporte.
Grupos sectoriales	Empresas unidas por sectores que comparten un tema común.
Gremios de transporte	Agrupación de personas sector transporte.
Entidades del estado	Creadas por el Estado.
Entidades adscritas a Mintransporte	Entidades del Estado – sector transporte.
Gobernadores	Primera autoridad de los Departamentos.
Alcaldes	Primera autoridad de los Municipios.

Universidades	Centros educativos de nivel superior.
Estudiantes	Alumnos que realizan trabajos de investigación
Medios de comunicación	Medios impresos, radio, canales de televisión, redes sociales, revistas.
Ciudadanía en general	Ciudadano que requiera información.
Dependencias Mintransporte.	Creadas Decreto 087 de 2011

Nota: Autoría propia

2.7 Uso de sellos de calidad en productos.

El Ministerio de Transporte no tiene sellos de calidad en sus productos.

2.8 Reconocimientos

El Ministerio de Transporte no ha tenido reconocimientos.

2.9 Actividades de exportación

El Ministerio de Transporte no tiene actividades de exportación.

2.10 Certificación del sistema de gestión de calidad

Con fecha agosto de 2011 el Ministerio de Transporte recibió la certificación de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 (ICONTEC, 2008) y NTCGP 1000:2009 (ICONTEC, 2009) a través de la firma COTECNA.



Figura 2. Certificación del sistema de gestión de calidad. Nota: Tomado de (Mintransporte).

3. Identificación del problema

3.1. Antecedentes

La Ley 872 de 2003 crea el sistema de gestión de calidad en la rama ejecutiva del poder Público, el Decreto 4485 de 2009, modifica el Decreto 4110 de 2004, actualizando la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (IDRD, 2017).

La Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000:2009, especifica los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de calidad, aplicable a la rama ejecutiva del poder público, se expidió en el Ministerio de Transporte la Resolución 1825 de 2011 para adecuar el sistema de gestión de calidad y la Resolución 2299 de 2011 para incorporar los cambios del Ministerio de Transporte.

3.2 Descripción del problema

Dentro del procedimiento e instructivos de algunas autorizaciones asignadas a la Dirección Territorial Cundinamarca, se pudo evidenciar que estos documentos se encuentran desactualizados, lo cual no permite que el funcionario responsable tenga claridad frente a los requisitos legales y esto podría generar la materialización de uno de los riesgos establecidos para este proceso en cuanto a expedir autorizaciones sin el cumplimiento de los requisitos; esta situación se presenta porque no se actualizan los procedimientos e instructivos de acuerdo a las nuevos requisitos legales o cambios de los mismos.

Igualmente se ha evidenciado la expedición de autorizaciones fuera de los términos establecidos para cada una, esta situación se presenta en razón a que no se analizan los resultados del proceso, para determinar las causas y poder establecer correctivos.

En la caracterización del proceso de Autorizaciones, solo se tiene establecido un indicador de eficacia, es decir de cumplimiento, lo cual no permite hacer un análisis real y completo de los resultados que son la base para la toma de decisiones, se hace necesario establecer indicadores de eficiencia y efectividad.

La falta de interés de los funcionarios de la Dirección Territorial Cundinamarca frente al sistema de gestión, refleja que para ellos es una actividad más de cumplimiento en cuanto a la presentación de informes y registro de formatos, situación que se debe analizar a fin de lograr mayor participación y empoderamiento del tema, lo cual permitiría mejorar los resultados del proceso y de esa forma generar un impacto positivo frente a la percepción que tiene el usuario de los resultados generados en esta Dependencia.

Con la realización de este trabajo se pretende revisar y proponer la actualización de los procedimientos e instructivos para algunas autorizaciones asignadas a la Dirección Territorial Cundinamarca, estableciendo un indicador de eficiencia y efectividad, que permitan medir los resultados, acorde a los recursos asignados y al impacto que tienen los resultados hacia los usuarios, igualmente proponer actividades que motiven e involucren a todos los funcionarios que participan en el proceso.

3.3 Pregunta

¿Cómo mejorar el proceso de autorizaciones asignadas en la Dirección Territorial Cundinamarca del Ministerio de Transporte, enfocado a la calidad?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Definir una propuesta de mejoramiento para el proceso de autorizaciones asignadas a la Dirección Territorial Cundinamarca del Ministerio de Transporte, enfocado a la calidad.

4.2. Objetivo específicos

- Definir una herramienta que permita analizar y obtener un diagnóstico real de la Dirección Territorial Cundinamarca del Ministerio de Transporte.
- Aplicar la herramienta DOFA a través de la cual se definirán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Analizar los resultados generados de la aplicación DOFA.
- Realizar propuesta de mejora a través de los módulos vistos en la especialización.

5. Antecedentes investigativos y conceptuales

En la búsqueda de antecedentes que puedan aportar ideas al trabajo que se pretende desarrollar, se consultaron trabajos en la biblioteca de la Universitaria Agustiniana, como la Propuesta para el diseño de un modelo de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015 para la empresa Fondo de Empleados de Incolbestos, (FEINCOL LTDA.) y el Desarrollo de la propuesta para la estructura del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma ISO 9001: 2015, GP 1000:2009 para la alcaldía del Municipio de Cota Cundinamarca, se seleccionaron estas propuestas teniendo en cuenta que son empresas que prestan servicios.

6. Metodología

Para el desarrollo del trabajo se realiza un estudio de consulta, revisión, análisis, verificación y actualización de información, teniendo en cuenta que el Ministerio de Transporte ya tiene establecido un sistema de calidad; dentro de su mapa de procesos tiene establecidos 20 procesos de los cuales, 4 están ubicados como estratégicos, 4 misionales, 9 de apoyo y 3 de evaluación. Este trabajo está enfocado a uno de los procesos misionales, llamado autorizaciones, dentro del cual participan las 20 Direcciones Territoriales.

Con el fin de identificar las inconsistencias, se revisarán los documentos del sistema gestión de calidad establecidos en el Ministerio de Transporte, relacionados directamente con el proceso de autorizaciones, se realizarán entrevistas personales con funcionarios, usuarios, se verificarán los informes de calidad presentados durante la vigencia 2016 para establecer un diagnóstico que será el producto del módulo fundamentos de gerencia de la calidad.

Se revisará y se rediseñará la encuesta establecida en la Dirección Territorial Cundinamarca, de tal forma que al aplicarla y al analizar sus resultados se pueda tener claridad en la percepción que tienen los usuarios frente a la atención que se brinda, el resultado será el producto del módulo neuromarketing.

Realizar una autoevaluación en la Dirección Territorial Cundinamarca, de acuerdo al modelo EFQM, se presentará el informe y se establecerán acciones de mejora de acuerdo a los resultados de la autoevaluación, resultado del módulo excelencia directiva.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, se actualizarán cinco (5) caracterizaciones de los principales procesos relacionados con el de autorizaciones, igualmente la actualización de procedimientos e instructivos relacionados con el proceso de autorizaciones, de acuerdo a la norma NTC GP1000:2009, este será el producto del módulo diseño y gestión de procesos.

Se relacionarán los modelos de innovación para la competitividad, acorde con el módulo de calidad, competitividad e innovación.

Establecer una estrategia que se pueda aplicar en la Dirección Territorial Cundinamarca como producto del módulo responsabilidad social.

Con el fin de identificar las falencias dentro de los procesos de autorizaciones y atención al ciudadano, se realizará una auditoría interna acorde al procedimiento establecido en el módulo verificación estratégica de la calidad.

Se establecerá un indicador de eficiencia y uno de efectividad para el proceso de autorizaciones asignadas a la Dirección Territorial Cundinamarca, producto del módulo seguimiento y medición de la calidad.

Se establecerán conclusiones y recomendaciones.

7. Énfasis

El presente trabajo estará orientado a la consultoría organizacional.

8. Diagnostico

8.1 Descripción

Se revisan los documentos del sistema de calidad correspondientes al proceso de autorizaciones del Ministerio de Transporte, los informes presentados trimestralmente para la vigencia 2016, se observó la situación real en la Dirección Territorial Cundinamarca, se realizaron entrevistas de manera personal con algunos funcionarios de esta Dependencia, se revisaron algunas PQR recibidas durante la vigencia 2016.

8.2 Resultados de diagnostico

De acuerdo al diagnóstico, se analizan los resultados obtenidos, se evalúa la información recolectada, se revisan los instructivos establecidos en el proceso de autorizaciones y la información suministrada por los funcionarios y por los usuarios, evidenciando que la mayoría de los funcionarios no conocen los resultados del proceso y menos el impacto que tienen los resultados generados por cada uno de ellos hacia los usuarios, no demuestran interés frente a lo establecido en el sistema de calidad DARUMA, ni en los documentos establecidos dentro del sistema, ni al diligenciamiento de carácter obligatorio de los formatos.

Al revisar la caracterización del proceso de autorizaciones se observa que solo tiene definido un indicador de eficacia, el cual no es suficiente para obtener información clara y real, que permita tomar decisiones y establecer mejoras al proceso.

Para este análisis del diagnóstico, se aplica la matriz DOFA, teniendo en cuenta que es una herramienta que permite adelantar un estudio de la situación real de la Dirección Territorial Cundinamarca, objeto de este trabajo, analizando sus características internas, (fortalezas y debilidades) y su situación externa, (oportunidades y amenazas).

Tabla 2

Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Algunos funcionarios comprometidos con las funciones asignadas. - Disposición y apoyo de algunos funcionarios. - Conocimiento de las funciones asignadas en algunos funcionarios. - Conocimiento de las normas en algunos funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación al interior de la Dirección Territorial Cundinamarca. - No hay directrices claras y oportunas por parte de la Directora Territorial, ni de la Dirección de Transporte y Tránsito. - Cambio constante de funciones dentro de la Dependencia. - Falta de motivación en la mayoría de los funcionarios. - Desconocimiento del sistema de calidad por parte de los funcionarios de la Dirección Territorial Cundinamarca. - No se analizan los resultados de las encuestas establecidas para la percepción del cliente. - No se analizan las PQR recibidas, ni se da respuesta de manera oportuna. - No se revisan ni se analizan los resultados presentados a través de los informes trimestrales por parte del Director Territorial. - No se socializa con los funcionarios los resultados del proceso.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones y apoyo educativo por parte de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios frecuentes en las Directivas. - Traslados de funcionarios. - Vinculación de contratistas por periodos cortos y sin reemplazos. - Expedición de normas no muy claras. - No se socializan las normas de manera oportuna. - Desactualización en los instructivos y procedimientos de las autorizaciones.

Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Alta Vulnerabilidad a la corrupción. - Falta de elementos de oficina para atender las funciones asignadas. - Falta de indicadores para analizar los resultados en el proceso de autorizaciones. - Disminución en el horario laboral y ausencia de funcionarios en horas laborales. - No se cuenta con la cantidad de funcionarios requeridos para atender el volumen de solicitudes. - Se requieren funcionarios con perfil y habilidades específicas, acorde a las funciones asignadas.

Nota: Autoría propia

8.3 Análisis de resultado

Acorde a los resultados obtenidos a través de la matriz DOFA, se puede evidenciar que se requiere con urgencia un análisis de fondo para lograr aprovechar las escasas fortalezas que se tiene en la Dirección Territorial Cundinamarca y lograr convertir las debilidades como fortalezas.

Respecto a las amenazas, es necesario que la alta dirección conozca la problemática que se presenta y asigne de manera urgente los recursos requeridos por la dependencia, además que los funcionarios aprovechen lo establecido como oportunidades para el desarrollo y crecimiento intelectual, el cual será muy positivo en los futuros resultados generados por esta Dirección Territorial.

9. Propuesta

9.1. Fundamentos de calidad

Tal como lo expresan Medina y Cordero (2010) en su libro *Gestión estratégica de la calidad* “la calidad es una síntesis de la relación entre los parámetros de lo que el cliente desea de un producto y/o servicio y lo que se le proporciona; mientras más cerca se esté de las expectativas del cliente, se tendrá mayor calidad” (p. 7).

En el Ministerio de Transporte se entiende por productividad la definición de estrategias planes, programas y proyectos que satisfagan las necesidades del sector, así mismo la expedición de autorizaciones de acuerdo a los requisitos de los clientes. Por calidad se entiende la prestación de un servicio cumpliendo con la totalidad de los requisitos de los clientes y se mide a través de los indicadores establecidos.

Dentro de la planeación estratégica del Ministerio de Transporte, se incluye el plan estratégico sectorial – PES y el Plan estratégico Institucionales - PEI, aplicados por cuatro años y cada año es objeto de revisión, susceptible de ajustes, se agrupan los temas de resultados, o resultados e impacto hacia la sociedad, usuarios y clientes, que deben ejecutar las entidades del sector en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, (PND) para dar cumplimiento a los objetivos y a las funciones establecidas por norma a las entidades del sector transporte a través del Plan de Acción Institucional – PAI.

9.2 Neuromarketing

El neuromarketing es una ciencia que estudia los procesos cerebrales, que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas, se crea como nueva disciplina al incorporar avances de la neurociencia y la neuropsicología que influyen en la toma de decisiones de las personas, permite entender el comportamiento del consumidor en función de sus necesidades, deseos y motivaciones.

9.2.1 Aplicación del neuromarketing en la Dirección Territorial Cundinamarca.

El neuromarketing es una nueva herramienta para las empresas, ya que utiliza técnicas de investigación a través de las cuales se ha demostrado que en las decisiones de los clientes se encuentra inmersa la parte emocional e inconsciente.

En la Dirección Territorial Cundinamarca se podría enfocar a los ciclos de servicio, fundamentados en los momentos de la verdad, para esto es indispensable analizar la atención prestada y los resultados del mismo; de tal forma que se pueda garantizar confiabilidad, seguridad en la atención y solución de fondo a las inquietudes y solicitudes.

9.2.2. Características de los clientes.

Dentro del marketing es importante conocer al cliente, tener claridad frente a las características que presentan, toda vez que de ello depende una estrategia de mercado; las empresas utilizan los aspectos demográficos para poder determinar sus posibles clientes.

En la Dirección Territorial Cundinamarca se tienen establecidos diferentes tipos de usuarios que finalmente involucra a toda la ciudadanía colombiana y cuenta con las siguientes características:

Tabla 3

Descripción de clientes de acuerdo a sus características

Aspecto	Característica	Observación
Demográfico		
Género	Femenino y	Representantes de los gremios de transporte, gerentes de empresas de transporte, empleados de empresas del transporte, propietarios de vehículos servicio público, propietarios centros de enseñanza automovilística, instructores de los centros de enseñanza automovilística y ciudadanía en general.
	Masculino	

Nivel Socioeconómico	Bajo, medio y alto	Se atienden de todos los niveles socioeconómicos.
Edad	Mayores de 18 años	Depende de los servicios solicitados.
Ubicación Geográfica	Bogotá y Municipios de Cundinamarca.	Jurisdicción de la Dirección Territorial Cundinamarca.
Conductual	Servicios	Siempre solicitan servicios.
Acceso	permanente	Depende de los servicios solicitados.

Autoría Propia

Tabla 4

Tipos de clientes

Tipos de clientes	Características	Hábitos de compra	Poder de decisión
Autosuficiente	Creen conocer toda la respuesta, autosuficiente.	Comprador eternamente descontento.	Por decisión propia.
Distraído	Parecen ausentes, el vendedor debe actuar con rapidez.	Vagan en silencio por el establecimiento.	Fácil de convencer.
Reservado	Impasibles, desconfiados y tímidos, se debe tener paciencia y no presionarlos.	Busca diferentes alternativas con repetición de argumentos de diferentes formas.	Necesitan mucho tiempo para tomar una decisión.
Hablador	Solo miran y están más interesados en hablar de sí mismos que en comprar.	No pone objeciones de compra, poco interesados en la compra.	Dependen de la atención que le brinden.
Indeciso	Incapaces de decidir por sí mismos.	Necesita apoyo del vendedor.	Dependen de la atención que le

Tipos de clientes	Características	Hábitos de compra	Poder de decisión
			brinden.

Fuente: Autoría propia

9.2.3 Encuesta.

Para toda organización es esencial conocer la percepción que tienen sus clientes sobre los productos y servicios ofrecidos, el Ministerio de Transporte tiene establecida una encuesta como herramienta de marketing aplicada en los sitios dónde se atiende a los usuarios, sin embargo al tabular y analizar los resultados se evidencia que no existe claridad sobre las observaciones planteadas por los usuarios y por tanto se propone un rediseño a la encuesta, con el propósito de tomar decisiones con resultados reales y confiables.

	MINISTERIO DE TRANSPORTE	
	PROCESO AUTORIZACIONES	
	ENCUESTA ÍNDICE DE SATISFACCIÓN	
	Código: ACI-F-019	Versión: 002

El Ministerio de Transporte le da la bienvenida y le invita a participar activamente en el proceso de cambio que nos permitirá ofrecerle atención de alta calidad y eficacia.

Agradecemos su tiempo para el desarrollo de la siguiente encuesta:

Fecha _____ Ciudad _____ Hora: _____

SERVICIO SOLICITADO: _____

RADICACIÓN__ ENTREGA __ FACTURACIÓN__ ESCUELAS __ PERSONAL__

ATRIBUTOS	5	4	3	2	1
Amabilidad y cordialidad del funcionario que lo atendió					
Agilidad con que fue atendido por el funcionario					
La información fue clara y confiable					

Qué tan oportuno fue entregado su trámite					
Cómo considera la capacidad de respuesta					

Comentarios y Observaciones:

Más allá de presentar una propuesta de encuesta modificada, se requiere que la Directora Territorial y la Coordinadora del Grupo Atención, Correspondencia y Archivo haga un análisis de fondo con los resultados obtenidos a través de las encuestas diligenciadas y se establezcan acciones de mejora que permitan garantizar una atención oportuna y de manera eficaz.

9.3 Excelencia directiva

Todas las organizaciones trabajan buscando la excelencia y para conseguir excelencia, se requiere que sus directivas tengan definido un norte, que tengan una visión clara de cómo quieren ver su organización a futuro.

El modelo que presenta la EFQM está compuesto por 9 criterios, de los cuales 5 son los agentes facilitadores, que corresponden a gestión de liderazgo, de personas, de la estrategia, alianzas - recursos y procesos, los otros 4 criterios corresponden a los resultados que deben ser evaluados por la organización como son los de personas, clientes, sociedad y resultados claves.

Cada uno tiene asignado un puntaje máximo, como se muestra en el siguiente diagrama:

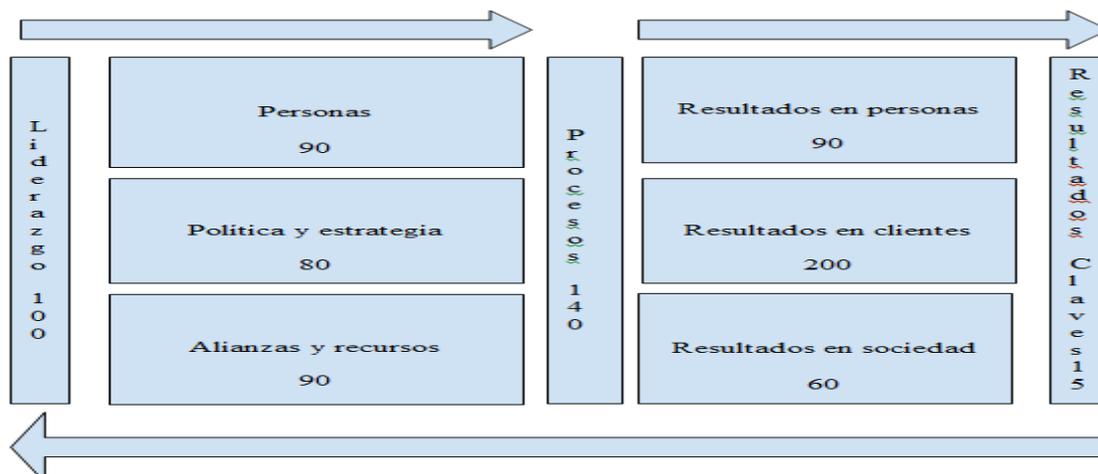


Figura 3. Estructura del modelo EFQM. Nota: Tomado de Hernández.2007.

Se realiza por parte de la Directora Territorial Cundinamarca y las Coordinadoras de Grupo, la autoevaluación con el modelo EFQM y de los resultados obtenidos se presenta el siguiente informe.

9.3.1 Informe evaluación vs modelos EFQM.

Tabla 5

Datos de entrada

Datos de la organización				
Nombre	Sector	Ciudad	Localidad	NIT
Ministerio de Transporte -Dirección Territorial	Público	Bogotá	Fontibon	899999055-4
Datos del interlocutor de la organización				
Nombre	Apellido	Cargo	Teléfono	e-mail
Deyssi	Moreno	Directora	no hay	dmoreno@mintransporte.gov.co
Datos personal profesional				
Nombre	Apellido	Profesión	Teléfono	e-mail
María Ruth	Rodríguez	Economista	3134759990	rrodriguez@mintransporte.gov.co

Fuente: Autoría propia

Tabla 6

Cronología de participantes

Cronología de participantes			
Actividad	Fecha	Persona involucrada	Contacto en la organización
Autoevaluación	31/01/2017	Deyssi María Moreno Aragón	Directora Territorial Cundinamarca
		Nery Isabel Montes Contreras	Coordinadora Grupo Atención, Correspondencia y archivo
Entrevista	31/01/2017	María Ruth Rodríguez Calvo	Líder del proyecto

Fuente: Autoría propia

Los resultados de la autoevaluación reflejan los criterios que tuvieron las participantes en las entrevistas.

9.3.1.1 Revisión de la autoevaluación.

Analizando la documentación aportada por la Dirección Territorial Cundinamarca, se puede concluir que el informe de autoevaluación se ajusta a las especificaciones del modelo EFQM 2013 y se ha realizado sobre la base de la herramienta Perfil V6.0.

Como resultado de la autoevaluación se logra identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora más significativas para cada criterio del Modelo EFQM 2013.

En la Dirección Territorial de acuerdo a la autoevaluación aplicada, se identificaron puntos fuertes en Liderazgo, Política - Estrategia y Alianzas – Recursos y oportunidades de mejora en los criterios de personas, clientes y sociedad, toda vez que los funcionarios no tienen autonomía, la comunicación es escasa, no se han recogido las necesidades de comunicación ni requisitos de los funcionarios; existen canales formales para la comunicación y tratamiento de quejas y reclamaciones, pero no se atienden de manera oportuna; las encuestas para la satisfacción del usuario son diligenciadas esporádicamente y no se evidenció análisis y tratamiento de la encuestas diligenciadas ni de las P.Q.R.

9.3.1.2 Informe de criterios.

Una vez realizada la autoevaluación de acuerdo a los criterios y sub criterios establecidos se obtuvieron los siguientes resultados promedio.

Tabla 7

Comparación punto máximo y porcentaje alcanzado

critero	puntos absolutos	coeficiente	puntos ponderados	máximo puntaje	% cumplimiento	% crit s/total	
liderazgo	51	1	51	100	50.5%	13.9%	10.0%
política y estrategia	51	0.8	41	80	50.6%	11.1%	8.0%
personas	20	0.9	18	90	20.0%	5.0%	9.0%
alianzas y recursos	69	0.9	62	90	68.5%	17.0%	9.0%
procesos	42	1.4	58	140	41.5%	16.0%	14.0%
resultados clientes	23	2	46	200	23.0%	12.7%	20.0%
resultados personas	18	0.9	16	90	17.8%	4.4%	9.0%
resultados sociedad	31	0.6	19	60	31.3%	5.2%	6.0%
resultados clave	36	1.5	54	150	36.0%	14.9%	15.0%
Total	339	10	364	1	36.4%	100.0%	100.0%

Fuente: Autoría propia

Sus puntos más críticos están relacionados con los criterios de personas, (90-20%), resultados clientes, (200-23%) resultados personas, (90-17.8%) y resultados sociedad, (60-31.3%), para los puntos fuertes la relación es liderazgo, (100-50.5%), políticas y estrategias, (80-50.6%), alianzas y recursos, (90-68.5%).

Tabla 8

Resultados de criterios

Liderazgo	50.5 %
Política y estrategia	50.6 %
Personas	20%
Alianzas y recursos	68.5 %
Procesos	41.5 %
Resultados en los clientes	23%
Resultados en las personas	18.8 %
Resultados en la sociedad	31.3 %
Resultados clave	36%

Fuente: Autoría propia

9.3.1.3. Conclusiones previas a la visita.

La Dirección Territorial Cundinamarca realizó el ejercicio de autoevaluación de manera formal, siguiendo los procedimientos establecidos en el modelo EFQM 2013 que permitió reflejar la situación actual y real, se aplicaron los criterios de valoración con rigurosidad y permitieron identificar los puntos débiles en cada una de las áreas a los cuales se direccionan los planes de mejora.

Se concluye que en la Dirección Territorial Cundinamarca se tienen puntos fuertes en liderazgo, políticas, estrategias y en los procesos, sin embargo, los resultados de auditorías realizadas no reflejan la realidad de lo evidenciado a través de la autoevaluación en lo que se refiere a los resultados en las personas, clientes y sociedad.

En la documentación suministrada por la Dirección Territorial Cundinamarca, se tienen las encuestas diligenciadas por los clientes que, aunque no cuentan con un análisis ni seguimiento a las mismas, son documentos importantes que se podrían utilizar como base de partida para tener conocimiento sobre la satisfacción y percepción del cliente.

Otro punto importante que se pudo evidenciar a través de documentos aportados por la Dirección Territorial Cundinamarca, es la falta de motivación a los funcionarios, en cuanto al

conocimiento y manejo del sistema de calidad, no hay claridad sobre el impacto que tienen los resultados generados desde sus sitios de trabajo hacia los usuarios, se limitan a presentar informes de acuerdo a lo recibido y a lo atendido sin que se realice un análisis de los resultados y una retroalimentación.

Se evidenciaron autorizaciones expedidas fuera de los términos establecidos y atraso en algunos temas, pero no se han establecido acciones de mejora.

No fue sencillo el análisis de las evidencias utilizadas y referenciadas en la autoevaluación, dado el alto volumen de temas y documentos que se manejan en la dependencia, sin embargo se pudo verificar información relevante a través de los informes de calidad trimestrales, lo cual permitió concluir que se hace necesario que la Dirección Territorial Cundinamarca revise la percepción que tienen los usuarios frente a sus resultados y generen mayor participación de sus funcionarios frente al sistema y a los resultados presentados.

9.4 Diseño y gestión de procesos

El diseño y gestión de los procesos tiene una gran importancia al interior de las organizaciones ya que le permite a través de la descripción de cada uno de sus procesos no solo tener claridad sobre las tareas y actividades que debe realizar para obtener resultados de acuerdo a las metas de la organización, sino que le permite hacer seguimiento de manera constante para evidenciar a tiempo las posibles falencias y así poder establecer las acciones de mejora con el fin de reorientar las actividades y enfocarse en los resultados esperados.

Este enfoque ha sido avalado a través de las normas ISO 9000, es así como la norma ISO 9000: 2015, al igual que el Modelo de Excelencia Empresarial bajo el enfoque EFQM, se basan en los procesos, permitiendo conseguir resultados eficaces y eficientes, promoviendo la mejora continua.

9.4.1 Mapa de procesos.

El mapa de procesos del Ministerio de Transporte está compuesto por veinte procesos, de los cuales cuatro son estratégicos, cuatro misionales, nueve de apoyo y tres de evaluación.

La Dirección Territorial Cundinamarca participa en los procesos misionales de autorizaciones y Atención al Ciudadano y dentro de los procesos de apoyo en el de Gestión Documental.

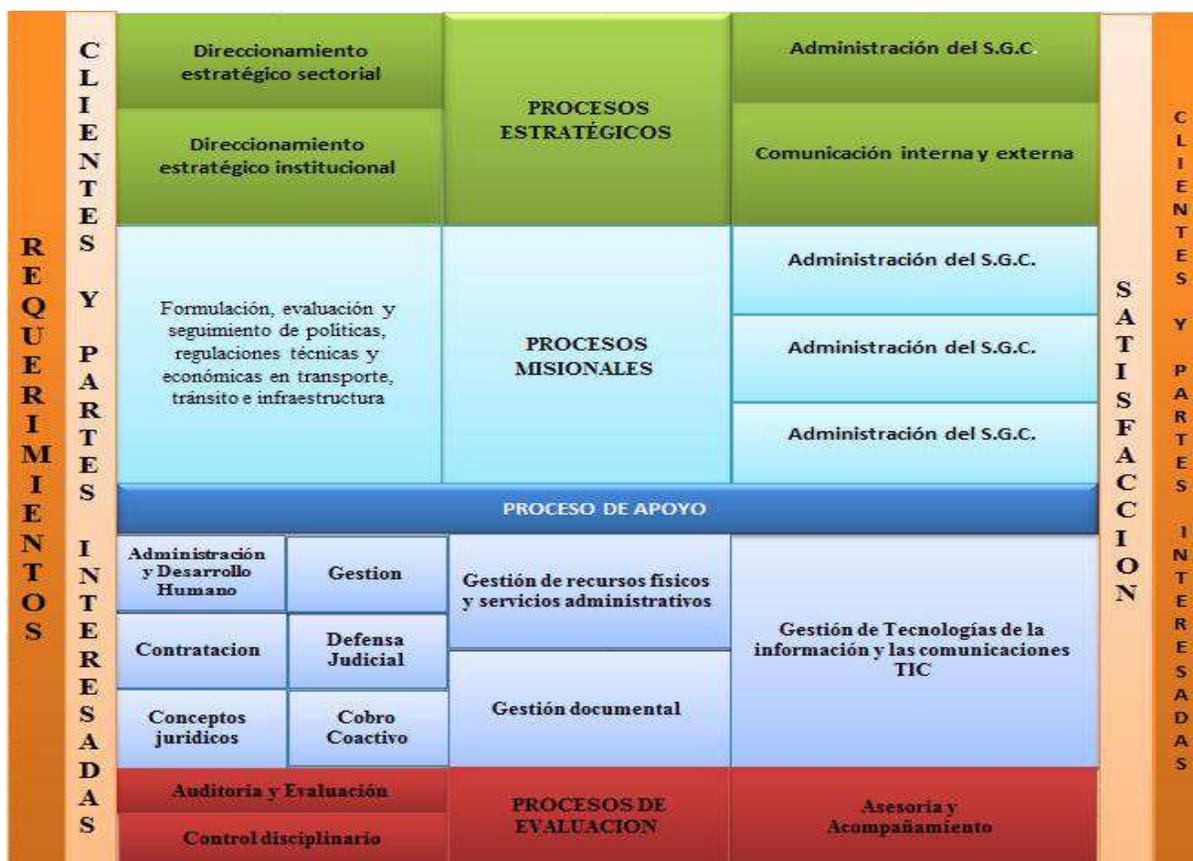


Figura 4. Mapa de procesos. Nota: Adaptado de (Ministerio de transporte, 2010).

Se revisaron las caracterizaciones de cinco (5) procesos, de los cuales dos son estratégicos, dos misionales y uno de apoyo.

9.4.2 Caracterización proceso de autorizaciones.

Dentro de la caracterización del proceso de autorizaciones, aparece relacionado como objetivo del proceso “atender oportunamente las solicitudes de autorizaciones, garantizando el cumplimiento de los requisitos establecidos”, lo cual está directamente relacionado con la propuesta de mejora, en cuanto a verificar si el procedimiento y los instructivos establecidos para este proceso están actualizados, ya que de esto depende que se cumpla el objetivo del proceso.

En la caracterización presentada, se incluye indicadores de eficiencia y efectividad, ya que uno de los objetivos de este trabajo es precisamente establecerlos en razón a que este proceso solo tiene definido un indicador de eficacia. (Ver Anexo A)

9.4.3 Caracterización proceso de Dirección planificación y administración del sistema gestión de calidad.

Dentro de la caracterización del proceso dirección, planificación y administración del sistema de gestión de calidad, se define como objetivo el asegurar el desempeño, evaluación y mejora del sistema de gestión de calidad, es decir que dentro de este objetivo se encuentra incluido asegurar el desempeño del proceso de autorizaciones, esto en la realidad no se cumple ya que a pesar de relacionar las falencias en los informes presentados por la Dirección Territorial Cundinamarca de manera trimestral, este proceso ni siquiera se pronuncia y menos verifica las falencias relacionadas. (Ver Anexo B)

9.4.4 Caracterización proceso administración y desarrollo humano.

Dentro de la caracterización del proceso Administración y Desarrollo Humano, se encuentra establecido como objetivo del proceso el garantizar la competencia, el bienestar y el desarrollo de los servidores públicos del Ministerio de Transporte y como actividad a desarrollar establecido en el planear del proceso, se relaciona identificar los temas críticos de personal en las dependencias, lo cual no se ha cumplido dentro del proceso de autorizaciones, acorde a las asignadas a la Dirección Territorial Cundinamarca , ya que dentro del análisis de datos se

evidencio que en varias oportunidades se ha solicitado la asignación de personal idóneo para atender temas de autorizaciones que se tienen atrasados, además de informar y reiterar la necesidad de personal a través de los informes presentados trimestralmente. (Ver Anexo C)

9.4.5 Caracterización proceso atención al ciudadano.

La caracterización del proceso atención al ciudadano indica que su objetivo es atender los requerimientos de carácter general, las quejas y reclamos de los ciudadanos y partes interesadas de acuerdo a la competencia de la entidad e informar oportunamente las resoluciones y los decretos expedidos por la entidad, sin embargo en el diagnóstico que se realizó, se pudo evidenciar que este objetivo no se cumple en lo referente al proceso de autorizaciones para las asignadas a la Dirección Territorial Cundinamarca, en el análisis de los datos se pudo observar que se tienen PQR sin contestar, resoluciones sin notificar, sin comunicar y hasta demandas instauradas al Ministerio por la indebida notificación, esto demuestra que el seguimiento a los resultados no ha sido efectivo, ni se han tomado correctivos de manera oportuna. (Ver Anexo D)

9.4.6 Caracterización proceso de comunicaciones.

El objetivo establecido para el proceso de comunicaciones es divulgar en forma clara, oportuna y veraz a través de las herramientas de comunicación interna y externa la información generadas por las políticas, planes, programas y proyectos en materia de tránsito, transporte e infraestructura; en ocasiones las comunicaciones de las nuevas políticas llegan primero por parte de los usuarios, además que hace falta la socialización oportuna de las nuevas normas. (Ver Anexo E)

Finalmente se puede concluir a través del análisis de las 5 caracterizaciones seleccionadas, que los objetivos de cada uno de estos procesos están directamente relacionados con los resultados del proceso de autorizaciones y que a pesar de tener objetivos claros y definidos dentro de cada uno, no se han cumplido de manera eficiente, fallan los controles y seguimientos

de los resultados, falta socialización de estos resultados al interior de la Dirección Territorial Cundinamarca y esto genera la poca participación y compromiso por parte de los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad atender estos temas.

9.5 Calidad, competitividad e innovación

Existen diferentes modelos de innovación, por eso se debe tener cuidado al elegir uno para la organización ya que se tiene que definir cada una de las fases y las variables incluidas.

En la página de internet http://www.cinne.uadec.mx/?page_id=57 aparece explicado el modelo lineal propuesto por COTEC, está basado en la investigación y desarrollo, lo que podría generar diferentes procesos de innovación, sin garantizar cuales podrían tener éxito o cuánto tiempo podría demorarse para obtener resultados.

9.5.1 Modelo lineal.

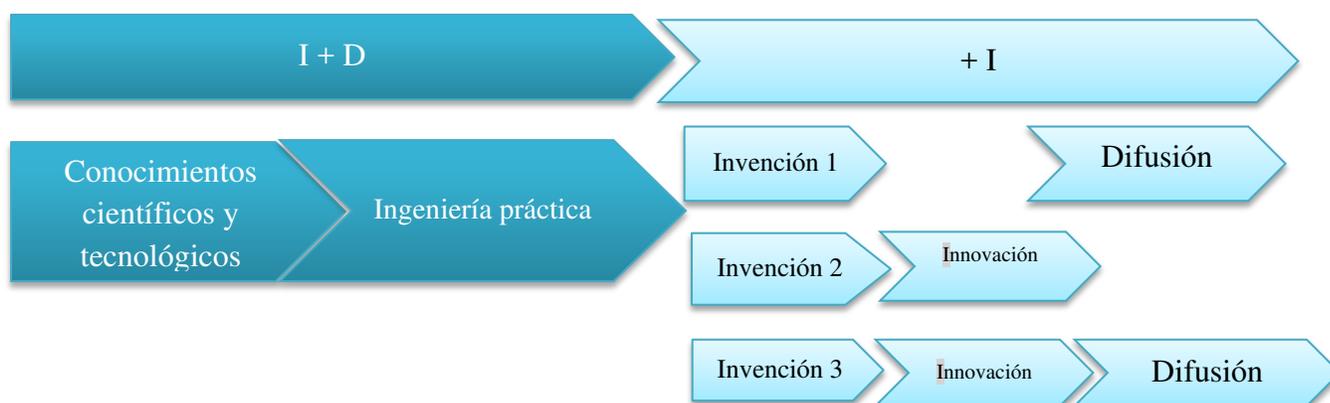


Figura 5. Modelo lineal. Nota: Adaptado de Modelos de innovación, CINNE (2015).

El modelo ha tenido algunas críticas porque se presenta como una sucesión de diferentes etapas, la investigación y desarrollo (I + De), tiene mucha importancia como desencadenante del proceso y no presenta la realidad económica.

9.5.2 Modelo de impulso o empuje de la tecnología.



Figura 6. Modelo de impulso o empuje de la tecnología. Nota: Adaptado de Modelos de innovación, Cámaras Aragón (2010).

Este modelo tiene influencia desde los años posteriores a la segunda guerra mundial hasta mediados de los setenta, su característica es un modelo lineal, mediante un proceso secuencial y ordenado, a partir de conocimiento científico, es decir la ciencia, y a través de diferentes fases se comercializa un producto o proceso que podría ser viable económicamente.

9.5.3 Modelos de enlaces de cadena.



Figura 7. Modelos de enlaces de cadena. Fuente: Adaptado de Modelos de innovación, en Cámaras Aragón (2010).

Es un modelo adoptado en la norma UNE 166002 sobre la gestión de la I + D + i, busca representar la relación entre la innovación y las actividades de investigación y desarrollo, se requiere coordinar de manera constante los conocimientos técnicos requeridos y las necesidades del mercado para lograr resolver simultáneamente las obligaciones económicas, tecnológicas y de todo tipo que impone el proceso I + D + i.

La innovación en el modelo de enlaces de cadena es un conjunto de actividades relacionadas entre sí y sus resultados pueden ser inciertos, por esta razón no hay una progresión lineal entre las actividades que integran el proceso, además la retroalimentación es constante y en todas las etapas del proceso, igual que las posibles fuentes de mejora en cada una de las etapas de la investigación, todas las empresas cuentan con un conocimiento que puede ser ampliado al abordar y resolver los problemas que se puedan presentar en el desarrollo del proceso de investigación.

9.5.4 Modelo del tirón de la demanda.

Este modelo nace de la necesidad de crear un nuevo modelo lineal de innovación tecnológica



Figura 8. Modelo de tirón de la demanda. Nota: Autoría propia.

Surge de la competencia de las grandes organizaciones por tener una mayor participación dentro de los mercados, derivada de un creciente énfasis estratégico de marketing, pero la percepción del proceso de innovación comenzó a verse alterada al darle mayor énfasis a los factores de la demanda.

Las directivas del Ministerio de Transporte deberán apoyar un proceso de innovación y creatividad, para que a través de sus investigaciones se logre ofrecer un servicio de mejor

calidad; no debería desconocer que el conocimiento, la experiencia y las ideas de los funcionarios que son un gran aporte para crear e innovar.

9.6 Calidad y responsabilidad social

La responsabilidad social está definida como el compromiso que cada individuo tiene frente a una sociedad y frente a los grupos a que pertenezca, se propone para la Dirección Territorial Cundinamarca la aplicación de las 3R, propuesta de la organización gubernamental Green Peace, que busca la protección del medio ambiente, resaltando la importancia en el cambio de hábitos de consumo a través de la reducir, reutilizar y reciclar (Política de las tres erres: Reducir, reutilizar y reciclar, 2015).

La Directora Territorial debería generar espacios para crear conciencia en los funcionarios y estrategias que permitan la aplicación de las 3R, reducir el consumo, ajustándolo a lo necesario acorde a lo que realmente sea necesario; reutilizar el papel, imprimiendo las copias en papel reciclado ya que estas harán parte del archivo de la Dependencia, igualmente se podría imprimir en papel reutilizado todos los informes, actas, documentos de consulta y finalmente reciclar.

Por lo anterior, se propone una campaña de concientización dirigida a la Dirección Territorial Cundinamarca, con la cual se podrá lograr mejores resultados en cuanto a la cultura del medio ambiente. (Ver Anexo F)

9.7 Verificación estratégica de la calidad

Partiendo de la definición de calidad como la entrega de un servicio o producto, con el cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes, requisitos legales, requisitos reglamentarios y todos los requisitos establecidos en cada uno de los procesos y la verificación definida como el seguimiento a lo ejecutado frente a lo planeado, se puede concluir que la verificación estratégica de la calidad es un aspecto de mucha importancia para las organizaciones, ya que a través de esto les permite identificar de manera oportuna los problemas y las oportunidades de mejora en todos los niveles de la organización a través de las auditorías.

Las certificaciones en el tema de calidad, con el tiempo se han convertido en una necesidad para las empresas y entidades que quieren competir por calidad, pero la certificación como tal no lo garantiza, así que para permanecer dentro del mercado, ofreciendo productos o servicios con calidad, las organizaciones cuentan con una gran herramienta, la norma NTC-ISO 19011, cuya actualización se realizó el 22 de febrero de 2012, que establece las directrices para la auditoría de los sistemas de gestión, esta norma es aplicable a todas las organizaciones que requieren de auditorías internas o externas, o gestionar un programa de auditorías .

9.7.1 Documentos requeridos por la NTC – ISO 19011.

La Organización Internacional de Normalización, (ISO), es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, la preparación de las Normas Internacionales se realiza a través de los comités técnicos de ISO, la Norma ISO 19011 ha sido preparada por el comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC3, Tecnologías de apoyo, esta Norma Internacional no establece requisitos, sino que proporciona orientación sobre la gestión de un programa de auditoría, sobre la planificación y realización de una auditoría del sistema de gestión, así como sobre competencia y evaluación del auditor y un equipo auditor (ICONTEC, 2002).

9.7.1.1 Procedimiento auditorías internas de la calidad.

Un procedimiento es un conjunto de acciones establecidas de forma específica, con una secuencia definida, es un paso a paso de actividades que tienen un inicio y un fin, se deben realizar de la misma forma y en el orden establecido, de tal forma que la tarea se desarrolle de manera correcta, se convierten en una rutina, esto con el fin de obtener el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Los procedimientos dentro de una organización son muy importantes, porque son los que permiten tener la seguridad que todas las actividades se desarrollarán de la misma forma, independientemente de las personas, generando confianza en sus resultados.

El proceso de verificación estratégica de calidad para el Ministerio de Transporte se realiza de acuerdo con las actividades establecidas dentro del procedimiento de auditoría interna a través del cual se indica cada una de las actividades que se deben cumplir en el desarrollo de una auditoría del sistema de gestión de calidad. (Ver Anexo G)

9.7.1.2 Programa de auditoria.

Corresponde a las auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico, para el Ministerio de Transporte se tiene establecido un año.

A través del documento establecido, las organizaciones pueden coordinar las diferentes auditorías ya sean internas o externas, para el caso de las entidades del estado también se coordinan las auditorías de control interno y de las entidades de control como la contraloría general de la nación.

El Ministerio de Transporte tiene establecido un programa de auditorías, con el fin de orientar la verificación de los procesos, de tal manera que pueda garantizar la conformidad del sistema de calidad; cuenta con los recursos requeridos para la realización de las auditorías al igual que con el documento previo cumplimiento a los requisitos establecidos en la norma.

El programa de auditorías para el Ministerio de Transporte incluye el cronograma para realizar las auditorías internas de calidad a los veinte procesos que se tienen establecidos, el documento establece objetivos, alcance, recursos, criterio, método, el proceso que será auditado, las fecha en las que se auditará el proceso, el líder del proceso, auditor líder y auditores asignados. (Ver Anexo H)

9.7.1.3 Cronograma de auditorías internas de la calidad.

El cronograma de auditorías internas de calidad hace parte integral del plan de auditorías y contiene los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la institución programados por meses de acuerdo al auditor. (Ver Anexo I)

9.7.1.4 Plan de auditoría interna de calidad.

El plan de auditorías es el que se realiza específicamente por el auditor asignado para llevar a cabo una auditoría puntual a un conjunto de procesos o áreas, en el Ministerio de Transporte se establece un plan de auditoría para cada uno de los veinte procesos a auditar, acorde al cronograma de auditorías internas de calidad para cada ciclo de auditorías, el cual hace parte integral del programa de auditorías internas de calidad.

Dentro del plan de auditoría se indica quien es el auditor, el objetivo del plan, el alcance, los criterios, al igual que la fecha, hora de inicio, actividad, lugar, funcionarios a auditar y fecha de comunicación al auditado, quien deberá comunicar a su grupo sobre la auditoría a recibir. (Ver Anexo J)

9.7.1.5 Lista de verificación.

Una lista de verificación, permite al auditor tener control en la auditoría y no salirse de los temas, igualmente le permite tomar anotaciones frente a las observaciones, conformidades y no conformidades, lo cual será de gran utilidad al momento de preparar el informe de auditoría.

La lista de verificación es elaborada por el auditor de acuerdo al proceso asignado para auditar, en el Ministerio de Transporte, el auditor inicia consultando los documentos relacionados al proceso que se encuentran en el sistema de gestión de calidad, se consulta la caracterización del proceso, procedimientos, instructivos, tablero de indicadores, informes de auditoría y acciones de mejora.

Consultados esos documentos el auditor crea su lista de verificación acorde al plan de auditoría.

El siguiente documento es una propuesta de una lista de verificación para una auditoría en la Dirección Territorial Cundinamarca del Ministerio de Transporte para los procesos de autorizaciones, atención al ciudadano y gestión documental. (Ver Anexo K)

9.7.1.6 Acta de apertura y cierre de auditoría.

En el formato acta de apertura y cierre de auditoría interna de calidad, se deja la trazabilidad del inicio y cierre de la auditoría, se le informa al auditado el objetivo, el alcance y los criterios de auditoría, se deja el registro de los asistentes tanto al inicio como al final de la auditoría, igualmente se aclara cuál será la metodología acorde al plan enviado.

En la reunión de cierre de auditoría se hacen las observaciones correspondientes a lo evidenciado por el auditor acorde a las evidencias, se resaltan las fortalezas y los aspectos en los que se podrían mejorar. (Ver anexo L)

9.7.1.7 Informe de auditoría interna de la calidad.

El informe de auditoría es una herramienta que permite identificar posibles acciones de mejora, es decir que puede generar oportunidades de mejora al proceso auditado, independiente de las comunicaciones verbales que se puedan adelantar entre el auditor y el auditado, el informe de auditoría es el registro de la auditoría adelantada, debe contener la información relevante observada en el desarrollo de la auditoría, al igual que las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Contiene el número de consecutivo de auditoría, la fecha de auditoría, proceso auditado, responsable del proceso auditado, nombre del auditor, objetivo, criterio y alcance de la auditoría, personal entrevistado, documentación analizada, resumen de actividades realizadas, fortalezas, aspectos por mejorar y hallazgos, identificando el requisito de la norma, no conformidad mayor, no conformidad menor y/o observaciones.

Una vez el auditor presenta al SGC el informe final para su revisión y aprobación, el sistema lo envía al auditado para su aprobación. (Ver Anexo M)

9.7.1.8 Acciones de mejora.

Las acciones de mejora dentro del proceso del sistema gestión de calidad son decisiones, medidas, actividades y controles establecidos con el fin de eliminar las causas de un problema.

Hay que saber diferenciar entre una acción preventiva y una acción correctiva, de tal forma que la acción preventiva es aquella que como su nombre lo indica previene que se materialice un riesgo, un control que se aplica antes de que suceda algo no planeado y una acción correctiva es aquella que permite corregir algo que salió mal dentro de lo esperado en el proceso, que garantiza la eliminación de la causa raíz del problema.

Las organizaciones deben tener claro que cuando los efectos de los hallazgos trascienden a los consumidores o a la sociedad en general, las acciones correctivas y preventivas se hacen obligatorias y de manera urgente, además que todas las acciones preventivas y/o correctivas se deben documentar y enviar al S.G.C.

La auditoría interna de calidad finaliza con el cierre de las acciones de mejora. (Ver Anexo N)

9.7.1.9 Evaluación auditor interno de la calidad.

En el Ministerio de Transporte se tiene establecido el formato PAC-F-014 para la evaluación de los auditores, una vez se termina la auditoría interna de calidad, el auditado diligencia la evaluación y se la entrega de manera inmediata al auditor.

Como mejora a este proceso, en mi trabajo integrado, propondría que no se solicitará al auditado de manera inmediata la evaluación al auditor, el Coordinador de la administración del S.G.C. debería solicitar al auditado la evaluación posterior a la auditoría interna de calidad ya que los auditados se ven de alguna manera presionados al tener que evaluar en presencia del auditor. (Ver anexo Ñ)

9.7.1.10 Consolidación evaluación de auditores internos de la calidad.

En el Ministerio de Transporte una vez se termina la realización de las auditorías internas de calidad de acuerdo al programa de auditorías anual, se consolida la evaluación interna de los auditores.

La primera evaluación la realiza el auditado acorde a las auditorías asignadas a cada uno, en el formato PAF-F-014, evaluación realizada por el auditado y la segunda evaluación se realiza una vez se finalice con el ciclo de auditorías internas de calidad, la administración del sistema evaluará al grupo de auditores e informará a cada auditor el resultado de la evaluación, la cual servirá de base para la programación del siguiente ciclo de auditorías. (Ver anexo O)

9.8 Seguimiento y medición de la calidad

Hoy las organizaciones buscan la expansión de sus mercados, buscan ofrecer mejores productos y servicios de mejor calidad que cumplan con todos los requerimientos de los clientes, los requisitos legales y normativos, es por tal razón que requieren ser más competitivas y para lograrlo, deben establecer controles en cada uno de sus procesos a través de un sistema de calidad estructurado y bien fundamentado.

Partiendo de la medición definida como una comparación y el seguimiento como una observación minuciosa al desarrollo de los procesos, las organizaciones deberán medir su desempeño para lograr mejorar su rendimiento y resultados. Peter Drucker, uno de los padres de la administración decía que a los directivos les corresponde, poseer objetivos claros, medibles, reales y alcanzables, plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos, identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos, evaluar, medir y controlar cada una de las actividades de la organización, motivar a los colaboradores para mejorar su eficiencia y productividad, desarrollar estrategias de mejora continua con enfoque en los productos, los procesos y los colaboradores; igualmente expresaba que lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla no es susceptible de mejorar, por eso es importante que las organizaciones midan y controlen los resultados de sus procesos..

Dentro del proceso de seguimiento y medición se debe tener claramente definido los criterios de aceptación de los productos o servicios ofrecidos, es necesario utilizar un procedimiento que defina la cantidad de mediciones, el método para la medición, los equipos que se requieran y que las personas que llevarán a cabo las verificaciones deberán estar capacitadas para ello, de tal forma que se obtengan las evidencias y la información que será la base para la toma de decisiones.

9.8.1 Objeto de estudio.

En la Dirección Territorial Cundinamarca para lograr que el sistema de calidad sea eficiente, eficaz y efectivo, el seguimiento se desarrolla a través de las auditorías internas de calidad establecidas durante la vigencia y la medición a través de los indicadores establecidos.

Con las evidencias y resultados obtenidos a través del seguimiento y la medición, se debe realizar el análisis para tomar las decisiones correspondientes en cuanto a establecer las acciones de mejora que correspondan.

9.8.2 Aspectos de seguimiento y medición.

Para el desarrollo del proyecto se han definido los siguientes procesos de la organización:

Tabla 9

Aspectos de seguimiento y medición

	Aspecto	Medición
1	Dirección, planificación y administración del S.G.C.	Estratégico
2	Comunicaciones	Estratégico
3	Autorizaciones	Misional
4	Atención al ciudadano	Misional
5	Administración y desarrollo de personal	Apoyo

Fuente: Autoría propia

A continuación, se relacionan los indicadores propuestos para cada uno de los cinco procesos relacionados.

Tabla 10

Tabla de indicadores según su proceso

	Proceso	Producto	Características	Objetivo	Nombre Indicador
1	Dirección, planificación y administración del S.G.C.	Capacitaciones	Acorde a las necesidades del S.G.C.	Asegurar los conocimientos del S.G.C. en los funcionarios y contratistas del Ministerio de Transporte.	Capacitación en el S.G.C.
2	Comunicaciones	Divulgación e información	Acorde a las nuevas políticas, planes y proyectos en materia de transporte, tránsito e infraestructura.	Asegurar la divulgación e información de las nuevas políticas, planes y proyectos en materia de transporte, tránsito e infraestructura	Divulgación oportuna de las nuevas políticas, planes y proyectos.
3	Autorizaciones	Expedición de autorizaciones en materia de transporte, tránsito e infraestructura.	Acorde a las necesidades del cliente y de manera oportuna.	Expedir de manera oportuna las autorizaciones en materia de transporte, tránsito e infraestructura.	Expedición oportuna de autorizaciones.
4	Atención al ciudadano	Atender de manera	Acorde a las solicitudes de los	Atender oportunamente	Atención consultas

		personal las solicitudes de los usuarios.	usuarios.	las consultas de los usuarios.	personales de los usuarios.
5	Administración y desarrollo de personal	Asignación de personal competente.	Acorde a las necesidades de los procesos.	Suministrar de manera oportuna personal competente.	Asignación de personal competente.

Fuente: Autoría propia

A partir de los indicadores propuestos se establecen algunos aspectos para el seguimiento y la medición de cada uno así:

Tabla 11
Aspectos de seguimiento y medición

	Aspecto de seguimiento y medición	Justificación	Técnica – Metodología	Periodicidad
1	Gestión de las capacitación dadas en el tema de S.G.C.	Se requiere medir las capacitaciones y actualizaciones dadas en el tema de S.G.C.	Indicador del proceso	Trimestral
2	Gestión de la comunicación interna	Es necesario medir el cumplimiento en la comunicación interna de las políticas, planes y proyectos nuevos.	Indicador del proceso	Trimestral
3	Gestión de la expedición oportuna de las autorizaciones	Se debe medir el cumplimiento en la expedición de autorizaciones acorde a lo solicitado por el usuario.	Indicador del proceso	Trimestral

4	Gestión en la atención personalizada a los usuarios	Es necesario medir el impacto hacia los usuarios frente a la atención personalizada a los usuarios.	Indicador del proceso	Trimestral
5	Gestión en la asignación oportuna de personal competente	Se requiere medir el cumplimiento en la asignación de personal competente acorde a las solicitudes de los procesos.	Indicador del proceso	Trimestral

Fuente: Autoría propia

9.8.3 Indicadores según su naturaleza.

A continuación, se clasifican los indicadores propuestos para cada proceso analizado de acuerdo a su naturaleza (Eficacia, Eficiencia y Efectividad).

Tabla 12

Indicadores según su naturaleza

Indicador	Índice	Sentido	Actual	Meta	Naturaleza
Dirección, planificación y administración del S.G.C.	No de capacitaciones en SGC realizadas en el trimestre / No de capacitaciones programadas en el trimestre X 100	Creciente	90	100	Eficacia
Dirección, planificación y administración del S.G.C.	No de capacitaciones SGC realizadas oportunamente en el trimestre / No de capacitaciones en el SGC programadas en el trimestre	Creciente	90	100	Eficiencia

Indicador	Índice	Sentido	Actual	Meta	Naturaleza
	X 100				
Dirección, planificación y administración del S.G.C.	No de evaluaciones en el SGC satisfactorias / Total evaluaciones en el SGC aplicadas	Creciente	70	100	Efectividad
Comunicaciones	No de políticas, planes, proyectos nuevos comunicados/ No de políticas , planes, proyectos nuevos expedidos X100	Creciente	90	100	Eficacia
Comunicaciones	No de políticas, planes y proyectos comunicados oportunamente/ No políticas, planes y proyectos expedidos X 100	Creciente	90	100	Eficiencia
Comunicaciones	No de evaluaciones satisfactorias/ Total evaluaciones aplicadas	Creciente	90	100	Efectividad
Autorizaciones	Autorizaciones expedidas/Autorizaciones solicitadas	Creciente	90	100	Eficacia
Autorizaciones	Autorizaciones expedidas en términos/ Autorizaciones solicitadas	Creciente	90	100	Eficiencia
Autorizaciones	% promedio de autorizaciones expedidas en términos/ % promedio autorizaciones solicitadas	Creciente	70	100	Efectividad
Atención al ciudadano	No de usuarios atendidos personalmente en el	Creciente	100	90	Eficacia

Indicador	Índice	Sentido	Actual	Meta	Naturaleza
	trimestre/ No de usuarios que solicitan atención personalizada en el trimestre x 100.				
Atención al ciudadano	Total consultas atendidas satisfactoriamente/ Total funcionarios que atendieron X 100	Creciente	90	100	Eficiencia
Atención al ciudadano	No PQR atendidas satisfactoriamente en el trimestre / No de PQR recibidas en el trimestre X 100	Creciente	90	100	Efectividad
Administración y desarrollo de personal	No de funcionarios competentes asignados en el trimestre / No de funcionarios competentes solicitados X 100	Creciente	90	100	Eficacia
Administración y desarrollo de personal	No de funcionarios competentes asignados oportunamente/ No de funcionarios competentes solicitados X 100	Creciente	90	100	Eficiencia
Administración y desarrollo de personal	% promedio de funcionarios competentes asignados oportunamente/ % promedio de funcionarios competentes solicitados X 100	Creciente	90	100	Efectividad

Fuente: Autoría propia

9.8.4 Metodología para la generación de indicadores.

La finalidad de crear indicadores es medir el desempeño del proceso acorde a sus objetivos y de esta forma lograr controlar los resultados, con el fin de lograr determinar qué tan efectivos y eficientes han sido los resultados de los objetivos planteados y las metas establecidas.

Un indicador es un término matemático de aquello que se quiere medir que incluye unas variables claves, los indicadores de gestión son herramientas para medir el logro de los objetivos, a través de ellos se puede medir el desempeño de las organizaciones en términos de sus resultados, produciendo información que permite identificar aquellas deficiencias o desviaciones en el logro de los objetivos propuestos. Un indicador genera alertas en cada uno de los procesos medidos y es la base para establecer acciones que permitan mejorar cada día más y cumplir con aquello que se ha establecido como objetivo y meta.

Los resultados obtenidos a través de la medición permiten tomar decisiones sobre datos reales y no sobre supuestos.

A continuación, se define la metodología para cada uno de los cinco procesos de la organización correspondientes al desarrollo del proyecto.

9.8.4.1 Proceso Dirección, Planificación y Desarrollo del S.G.C.

Tabla 13

Proceso de dirección, planificación y desarrollo del S.G.C.

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
1. Identificar los objetivos estratégicos a partir de la Misión	Se identifica a partir de la Misión con el fin de velar por su cumplimiento.	MISIÓN: Somos una entidad del orden nacional encargada de garantizar el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura, de	OBJETIVO ESTRATÉGICO: Planificar, estandarizar, armonizar, articular e implementar y hacer seguimiento al sistema de gestión integrado del

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
		manera integral, competitiva y segura, buscando incrementar la competitividad del país con tecnología y recurso humano comprometido y motivado.	Ministerio de Transporte para mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad de acuerdo con las metas institucionales.
2. Identificar los factores críticos de éxito.	Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad.	POLÍTICA: El Ministerio de Transporte como ente rector del sector transporte en el Estado Colombiano garantiza el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura, mediante formulación de planes, proyectos, programas y la expedición de autorizaciones, que respondan a las necesidades de las partes interesadas, para lo cual cuenta con talento humano competente, recursos y procesos definidos para	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: Garantizar el conocimiento y desarrollo del Sistema de Gestión Integral en el Ministerio de Transporte. Para el caso puntual del proceso Dirección, Planificación y Administración del Sistema de Gestión Integral el factor crítico de éxito es la participación de los funcionarios del Ministerio de Transporte en las capacitaciones sobre el tema de calidad.

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
		la armonización y articulación de su sistema de gestión integral que contribuya a la mejora continua de la entidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.	
3. Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Se identifica el indicador que permitirá hacer seguimiento y medición al factor crítico de éxito del proceso Dirección, Planificación y Administración del Sistema de Gestión Integral.	Nombre del indicador: Participación porcentual de los funcionarios del Ministerio de Transporte en el tema de calidad. Fórmula: No de funcionarios capacitados/ Total funcionarios del Ministerio de Transporte	Indicador de eficacia que permite medir el nivel de cumplimiento del proceso.
4. Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta; Indicador ≥ 90	Rango mínimo: 80 Rango máximo: 100	Meta planeada para la vigencia.
5. Diseñar la medición	Fuente: S.G.I. M.T. Frecuencia de datos trimestral.	Tendencia: creciente Periodicidad de cálculo: trimestral.	Responsable: Profesional especializado.

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
6. Determinar y asignar recursos	Recurso humano: personal asignado.	Recursos físicos: infraestructura, equipos de cómputo,	Recursos tecnológicos: software, internet.
7. Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión	Una vez se pueda aplicar el indicador se realizará análisis sobre su aplicabilidad y utilidad en el logro del objetivo del proceso.		
8. Estandarizar y formalizar.	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador, entrará en producción su aplicación.		
9. Mantener y mejorar continuamente	Se realizará seguimiento de manera periódica a la aplicabilidad del indicador con el fin de identificar posibles mejoras.		

Fuente: Autoría propia

9.8.4.2 Proceso de comunicaciones.

Tabla 14

Proceso de comunicaciones

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
1. Identificar los objetivos estratégicos a partir de la Misión	Se identifica a partir de la Misión con el fin de velar por su cumplimiento.	Misión: Somos una entidad del orden nacional encargada de garantizar el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura, de manera integral, competitiva y segura, buscando incrementar la competitividad del país con tecnología y	Objetivo estratégico: Asegurar el acceso a la información institucional de las partes interesadas mediante la disponibilidad de medios de comunicación y

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
		recurso humano comprometido y motivado.	tecnológicos para la divulgación y socialización de los productos y servicios del Ministerio de Transporte en oportunidad y transparencia.
2. Identificar los factores críticos de éxito.	Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad.	Política: El Ministerio de Transporte como ente rector del sector transporte en el Estado Colombiano garantiza el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura, mediante formulación de planes, proyectos, programas y la expedición de autorizaciones, que respondan a las necesidades de las partes interesadas, para lo cual cuenta con talento humano competente, recursos y procesos definidos para la armonización y articulación de su sistema de gestión integral que contribuya a la mejora continua de la entidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.	Factores críticos de éxito: Garantizar la comunicación oportuna a las partes interesadas de las políticas, planes, proyectos y programas expedidos por el Ministerio de Transporte.

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
3. Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Se identifica el indicador que permitirá hacer seguimiento y medición al factor crítico de éxito del proceso de Comunicaciones.	<p>Nombre del indicador: Políticas, planes, proyectos y programas comunicados de manera oportuna a las partes interesadas.</p> <p>Fórmula: No de políticas, planes, proyectos y programas comunicados oportunamente en el trimestre / total políticas, planes, proyectos y programas expedidos en el trimestre.</p>	Indicador de eficiencia que permite medir el nivel de cumplimiento del proceso y de los recursos utilizados.
4. Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador.	Meta; Indicador > = 90	Rango mínimo: 80 Rango máximo: 100	Meta planeada para el trimestre.
5. Diseñar la medición	Fuente: S.G.I. M.T. Frecuencia de datos trimestral.	Tendencia: creciente Periodicidad de cálculo: trimestral.	Responsable: Profesional especializado.
6. Determinar y asignar recursos.	Recurso humano: personal asignado.	Recursos físicos: infraestructura, equipos de cómputo.	Recursos tecnológicos: software, internet.
7. Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión.	Una vez se pueda aplicar el indicador se realizará análisis sobre su aplicabilidad y utilidad en el logro del objetivo del proceso.		

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
8. Estandarizar y formalizar.	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador, entrará en producción su aplicación.		
9. Mantener y mejorar continuamente.	Se realizará seguimiento de manera periódica a la aplicabilidad del indicador con el fin de identificar posibles mejoras.		

Fuente: Autoría propia

9.8.4.3 Proceso de autorizaciones.

Tabla 15

Proceso de autorizaciones

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
1. Identificar los objetivos estratégicos a partir de la Misión	Se identifica a partir de la Misión con el fin de velar por su cumplimiento.	Misión: Somos una entidad del orden nacional encargada de garantizar el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura, de manera integral, competitiva y segura, buscando incrementar la competitividad del país con tecnología y recurso humano comprometido y motivado.	Objetivo estratégico: Garantizar un sistema de transporte, tránsito e infraestructura seguro, oportuno y sostenible mediante la expedición de autorizaciones en los diferentes modos de transporte.
2. Identificar los factores críticos de éxito.	Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta	Política: El Ministerio de Transporte como ente rector del sector transporte en el Estado	Factores críticos de éxito: Expedir las autorizaciones dentro de los

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
	la eficacia, eficiencia y efectividad.	Colombiano garantiza el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura, mediante formulación de planes, proyectos, programas y la expedición de autorizaciones, que respondan a las necesidades de las partes interesadas, para lo cual cuenta con talento humano competente, recursos y procesos definidos para la armonización y articulación de su sistema de gestión integral que contribuya a la mejora continua de la entidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.	términos establecidos en la norma para los diferentes modos de transporte.
3.Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Se identifica el indicador que permitirá hacer seguimiento y medición al factor crítico de éxito del	Nombre del indicador: Expedición autorizaciones. Fórmula: Total autorizaciones expedidas en términos	Indicador de eficiencia que permite medir el nivel de cumplimiento del proceso y de los

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
	proceso de Autorizaciones.	durante el trimestre / total autorizaciones solicitadas en el trimestre.	recursos utilizados.
4. Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador.	Meta; Indicador > = 90	Rango mínimo: 80 Rango máximo: 100	Meta planeada para el trimestre.
5. Diseñar la medición	Fuente: S.G.I. M.T. Frecuencia de datos trimestral.	Tendencia: creciente Periodicidad de cálculo: trimestral.	Responsable: Funcionarios asignados.
6. Determinar y asignar recursos.	Recurso humano: personal asignado.	Recursos físicos: infraestructura, equipos de cómputo.	Recursos tecnológicos: software, internet, aplicativos RUNT.
7. Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión.	Una vez se pueda aplicar el indicador se realizará análisis sobre su aplicabilidad y utilidad en el logro del objetivo del proceso.		
8. Estandarizar y formalizar.	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador, entrará en producción su aplicación.		
9. Mantener y mejorar continuamente.	Se realizará seguimiento de manera periódica a la aplicabilidad del indicador con el fin de identificar posibles mejoras.		

Fuente: Autoría propia

9.8.4.4 Atención al ciudadano.

Tabla 16

Proceso de atención al ciudadano

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
1. Identificar los objetivos estratégicos a partir de la Misión	Se identifica a partir de la Misión con el fin de velar por su cumplimiento.	Misión: Somos una entidad del orden nacional encargada de garantizar el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura, de manera integral, competitiva y segura, buscando incrementar la competitividad del país con tecnología y recurso humano comprometido y motivado.	Objetivo estratégico: Administrar los recursos financieros, administrativos y tecnológicos con criterios de oportunidad, eficiencia, austeridad y transparencia para asegurar el cumplimiento de las funciones del Ministerio de Transporte.
2. Identificar los factores críticos de éxito.	Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad.	Política: El Ministerio de Transporte como ente rector del sector transporte en el Estado Colombiano garantiza el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura, mediante	Factores críticos de éxito: Garantizar la atención personal a los usuarios acorde a sus solicitudes de información.

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
		<p>formulación de planes, proyectos, programas y la expedición de autorizaciones, que respondan a las necesidades de las partes interesadas, para lo cual cuenta con talento humano competente, recursos y procesos definidos para la armonización y articulación de su sistema de gestión integral que contribuya a la mejora continua de la entidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.</p>	
<p>3. Establecer indicadores para factores críticos de éxito</p>	<p>Se identifica el indicador que permitirá hacer seguimiento y medición al factor crítico de éxito del proceso de</p>	<p>Nombre del indicador: Atención personalizada a los usuarios. Fórmula: No de usuarios</p>	<p>Indicador de eficacia que permite medir el nivel de cumplimiento del proceso.</p>

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
	Autorizaciones.	atendidos de manera personal en el trimestre / Total funcionarios que atienden el trimestre.	
4. Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador.	Meta; Indicador > = 90	Rango mínimo: 80 Rango máximo: 100	Meta planeada para el trimestre.
5. Diseñar la medición	Fuente: S.G.C. M.T. Frecuencia de datos trimestral.	Tendencia: creciente Periodicidad de cálculo: trimestral.	Responsable: Funcionarios asignados.
6. Determinar y asignar recursos.	Recurso humano: personal asignado.	Recursos físicos: infraestructura, equipos de cómputo.	Recursos tecnológicos: software, internet, aplicativos RUNT.
7. Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión.	Una vez se pueda aplicar el indicador se realizará análisis sobre su aplicabilidad y utilidad en el logro del objetivo del proceso.		
8. Estandarizar y formalizar.	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador, entrará en producción su aplicación.		
9. Mantener y mejorar continuamente.			
9. Mantener y mejorar continuamente.	Se realizará seguimiento de manera periódica a la aplicabilidad del indicador con el fin de identificar posibles mejoras.		

Fuente: Autoría propia

9.8.4.5 Administración y desarrollo de personal

Tabla 17

Proceso de administración y desarrollo de personal

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
1. Identificar los objetivos estratégicos a partir de la Misión	Se identifica a partir de la Misión con el fin de velar por su cumplimiento.	Misión: Somos una entidad del orden nacional encargada de garantizar el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito e infraestructura, de manera integral, competitiva y segura, buscando incrementar la competitividad del país con tecnología y recurso humano comprometido y motivado.	Objetivo estratégico: Contribuir al fortalecimiento de las competencias y desarrollo integral del talento humano mediante actividades de capacitación y bienestar para el mejoramiento de su desempeño y dar cumplimiento a la misión de la entidad.
2. Identificar los factores críticos de éxito.	Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad.	Política: El Ministerio de Transporte como ente rector del sector transporte en el Estado Colombiano garantiza el desarrollo y mejoramiento del	Factores críticos de éxito: Garantizar la asignación de funcionarios competentes a las dependencias que lo requieran.

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
		<p>transporte, tránsito e infraestructura, mediante formulación de planes, proyectos, programas y la expedición de autorizaciones, que respondan a las necesidades de las partes interesadas, para lo cual cuenta con talento humano competente, recursos y procesos definidos para la armonización y articulación de su sistema de gestión integral que contribuya a la mejora continua de la entidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.</p>	
<p>3.Establecer indicadores para factores críticos de éxito</p>	<p>Se identifica el indicador que permitirá hacer seguimiento y</p>	<p>Nombre del indicador: Asignación funcionarios</p>	<p>Indicador de eficiencia que permite medir el nivel de</p>

Pasos	Descripción	De dónde sale	Aspectos
	medición al factor crítico de éxito del proceso de Autorizaciones.	competentes. Fórmula: No de funcionarios competentes asignados oportunamente/ No de funcionarios competentes solicitados X 100.	cumplimiento del proceso acorde a los recursos.
V 4. Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador.	Meta; Indicador > = 90	Rango mínimo: 80 Rango máximo: 100	Meta planeada para el trimestre.
5. Diseñar la medición	Fuente: S.G.I. M.T. Frecuencia de datos trimestral.	Tendencia: creciente Periodicidad de cálculo: trimestral.	Responsable: Funcionarios asignados.
6. Determinar y asignar recursos.	Recurso humano: personal asignado.	Recursos físicos: infraestructura, equipos de cómputo.	Recursos tecnológicos: software, internet, aplicativos RUNT.
7. Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión.	Una vez se pueda aplicar el indicador se realizará análisis sobre su aplicabilidad y utilidad en el logro del objetivo del proceso.		
8. Estandarizar y formalizar.	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador, entrará en producción su aplicación.		
9. Mantener y mejorar continuamente.	Se realizará seguimiento de manera periódica a la aplicabilidad del indicador con el fin de identificar posibles mejoras.		

Fuente: Autoría propia

9.8.5 Ficha técnica para indicadores.

El formato de la ficha técnica para los indicadores es un documento que permite a las organizaciones relacionar las características más importantes de cada uno de los indicadores propuestos conservando la misma estructura.

Para los procesos de la compañía seleccionados se establecen quince (15) indicadores de los cuales se elaboraron (5) fichas técnicas a los indicadores más relevantes de cada proceso. (Ver Anexos P al T)

9.8.6 Tablero de indicadores.

El tablero de indicadores es una herramienta utilizada para llevar el control de todos los indicadores establecidos dentro de los procesos, se utilizan para lograr analizar de manera oportuna una situación real y tomar decisiones, tomando como base la ficha técnica de cada uno de los indicadores propuestos se procede a elaborar el tablero de indicadores. (Ver Anexo U)

9.8.7 Cuadro mandos de control.

El cuadro de mando de control es una herramienta utilizada por las organizaciones que tiene como fin medir el desempeño de sus objetivos y sus resultados, traduce la estrategia a términos operativos.

A continuación, se observa el cuadro de mando de control que nos permite identificar y monitorear los indicadores establecidos, mostrando a la compañía el alcance de los resultados.

MINISTERIO DE TRANSPORTE		CUADRO DE MANDO									
ITEM	NIVEL ESTRATEGICO	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDAD DE CALCULO	META	SEMAFORO DE CONTROL				CUMPLIMIENTO
							Gestión Buena Mayor o igual a:	Gestión Regular Entre:	Gestión por Mejorar Menor a:		
1	Estratégico	Dirección, Planificación y Administración del S.G.C.	Capacitación en el S.G.C.	No de evaluaciones satisfactorias en el tema de calidad/No de evaluaciones en el tema de calidad aplicadas	Trimestral	90%	80%	70%	79%	69%	66%
2	Estratégico	Comunicaciones	Divulgación oportuna de las nuevas Políticas, Planes y Programas.	No de Políticas, Planes Proyectos y Programas comunicados oportunamente dentro del trimestre/No de Políticas, Planes Proyectos y Programas expedidos en el trimestre.	Trimestral	90%	80%	70%	79%	69%	66%
3	Misional	Autorizaciones	Expedición oportuna de las autorizaciones.	No de autorizaciones expedidas en términos durante el trimestre/No de autorizaciones solicitadas en el trimestre.	Trimestral	90%	80%	70%	79%	69%	86%
4	Misional	Atención al Ciudadano	Atención consultas personales de los usuarios.	No de usuarios atendidos personalmente en el trimestre/No de usuarios que solicitan atención personalizada en el trimestre	Trimestral	70%	80%	70%	79%	69%	57%
5	Apoyo	Administración y Desarrollo de personal.	Asignación de personal competente.	No de funcionarios y contratistas competentes asignados de manera oportuna a los procesos durante el trimestre/No de funcionarios y contratistas competentes solicitados por los procesos	Trimestral	90%	80%	70%	79%	69%	35%

Figura 9. Cuadro mandos de control. Fuente: Autoría propia.

9.9 Mejora continua

La Mejora Continua, se puede definir como aquellas actividades y acciones que las organizaciones deben establecer acorde a las observaciones, hallazgos y recomendaciones para corregir y encaminar la organización nuevamente hacia los resultados esperados dentro de cada uno de los procesos establecidos. Igualmente aplica cuando las organizaciones evidencian la posible materialización de los riesgos, esto con el fin de anticiparse a resultados no esperados; para establecer un plan de mejoramiento se hace indispensable tomar decisiones claras y oportunas frente a los resultados obtenidos, sin olvidar que todo es susceptible de mejorar.

Acorde al diagnóstico realizado al proceso de autorizaciones de la Dirección Territorial Cundinamarca del Ministerio de Transporte, se presenta como propuesta el siguiente plan de mejoramiento a los procesos que finalmente intervienen acorde al diagnóstico establecido.

9.9.1 Proceso dirección, planificación y administración del sistema de calidad.

Se pudo evidenciar la falta de conocimiento e interés por parte de los funcionarios de la Dirección Territorial Cundinamarca en el tema de calidad, además nunca se les hace partícipe de los resultados generados por los procesos, ni se tiene en cuenta sus observaciones, por esta razón se presenta el siguiente plan de mejora, que sin duda alguna permitirá mejorar los resultados de los procesos, máxime cuando lo más importante en una organización debe ser el talento humano y su participación. (Ver anexo V)

9.9.2 Proceso de comunicaciones.

La falta de conocimiento de manera oportuna por parte de los funcionarios de la Dirección Territorial Cundinamarca sobre las políticas, planes, proyectos y programas expedidos por el Ministerio de Transporte, genera la materialización de uno de los riesgos establecidos dentro del proceso de autorizaciones como lo es la expedición de autorizaciones con el no cumplimiento de los requisitos legales, normativos y del cliente. (Ver anexo W)

9.9.3 Proceso autorizaciones.

Dentro del proceso de autorizaciones al analizar los resultados obtenidos, se encontró que de manera constante en la Dirección Territorial Cundinamarca se expiden autorizaciones fuera de los términos establecidos en la norma e instructivos para cada una de ellas; esta situación ha generado no solo la materialización de otro de los riesgos establecidos en el proceso de autorizaciones como lo es la expedición de autorizaciones fuera de los términos establecidos, sino que además se logra evidenciar el incremento en las tutelas admitidas, en los derechos de petición y en las P.Q.R, situación que no permite avanzar en la atención oportuna de las solicitudes.

Estos resultados no han sido analizados por la Directora Territorial Cundinamarca, generando un desgaste de tiempo, con la propuesta de mejora que se establece a continuación, se podrá garantizar la atención oportuna a las solicitudes de los usuarios y los resultados se podrán medir a través de un indicador de eficiencia. (Ver anexo X)

9.9.4 Proceso atención al ciudadano.

A través de las encuestas de percepción diligenciadas por los usuarios en la Dirección Territorial Cundinamarca, se evidenció que no todos los usuarios que requieren atención de manera personal son atendidos oportunamente, no se tiene dispuesto de manera permanente un funcionario en cada una de las ventanillas o áreas de atención acorde al horario de atención; de manera casi permanente se limitan a apagar incendios asignando a cualquier funcionario la gran responsabilidad de atender a los usuarios sin el conocimiento ni la disposición que se requiere.

No se puede dejar de lado que la razón de ser de la Dirección Territorial Cundinamarca y en general del Ministerio de Transporte es precisamente la ciudadanía en general, a quien se le debe garantizar la atención oportuna, para lo cual se presenta la siguiente propuesta de mejora que permitirá mejorar la atención personalizada de usuarios y la imagen de la entidad. (Ver anexo Y)

9.9.5 Proceso administración y desarrollo de personal.

Acorde a los resultados generados en el desarrollo de esta propuesta, inicialmente se evidenció que la Dirección Territorial Cundinamarca requiere de la asignación de nuevos funcionarios para atender todas las funciones, sin embargo, dentro del análisis de datos se encontró que no necesariamente requiere de nuevos funcionarios, se analizaron aspectos como la disminución en el horario laboral real que a partir del traslado de sede bajó de 8 horas diarias a 5 horas diarias aproximadamente, innumerables permisos por diferentes motivos, entre esos vueltas y eventos personales, citación a eventos deportivos, falta de coordinación en el disfrute de vacaciones autorizadas, compensaciones de tiempo que casi nadie cumple para disfrutar en fechas especiales y las incapacidades, todos estos factores, están inmersos a los resultados generados dentro del proceso de autorizaciones .

Con esta propuesta de mejora, se pretende que la Directora Territorial Cundinamarca pueda tener datos concretos y reales que le servirán para analizar si el problema para atender oportunamente las funciones asignadas es realmente la falta de funcionarios o si es viable tener mejores resultados con el talento humano asignado actualmente, tal vez, generando conciencia en todos los funcionarios sobre la responsabilidad que se tiene frente al cumplimiento de los horarios y dejando de ser tan permisiva en cuanto a los permisos otorgados, se logre atender de manera oportuna las funciones asignadas a la Dependencia. (Ver anexo Z)

9.10. Consultoría organizacional

La Consultoría Organizacional es una forma de proporcionar ayuda, es decir es un servicio que presta un especialista a una organización en temas específicos que pueden favorecer los procesos organizacionales y que lo realiza a través de un diagnóstico, identificando posibles estrategias.

Un consultor asesora, acompaña y ayuda a la ejecución de un proyecto dentro de una organización, pero no es responsable de la ejecución del mismo.

El campo de la consultoría es muy amplio, si lo direccionamos hacia las organizaciones se pueden plantear alternativas como valoración de una organización, diagnóstico general, ideas

para hacer frente al crecimiento de la organización, capacitación al personal de las organizaciones, asesora la identificación de problemas que incluyen gestión, participa en las ideas que podrían generar soluciones a problemas identificados y finalmente podría ser una opción profesional independiente.

Importante dentro de la consultoría organizacional establecer una metodología de trabajo, es decir, definir la mejor forma de trabajo de acuerdo al problema identificado, ya que de esto depende el desarrollo de las actividades apropiadas para el éxito de un proyecto.

Dentro del proceso de Consultoría Organizacional, el tema de las comunicaciones y de los requisitos de los STAKEHOLDERS, juegan un papel muy importante, tanto que de esto podría depender el éxito o el fracaso del proyecto.

9.10.1 Enfoque da la gestión de las comunicaciones.

La Directora Territorial Cundinamarca tendrá la responsabilidad en garantizar una comunicación efectiva y oportuna hacia las partes interesadas, deberá tener en cuenta los requisitos de comunicación que se establecieron en la matriz de comunicaciones y asegurarse del recibo y entendimiento de las comunicaciones enviadas.

Igualmente deberá estar atenta a cualquier cambio que se pueda presentar acorde al cronograma establecido, tener en cuenta y asegurar la comunicación de las sugerencias y aportes de las partes interesadas.

La Directora Territorial deberá presentar para revisión y aprobación al viceministro los ajustes requeridos al proyecto del proyecto.

El director del proyecto deberá garantizar la asignación de los recursos requeridos para el éxito del proyecto, al igual que deberá aprobar los ajustes requeridos y asegurar la comunicación de los mismos a las partes interesadas.

9.10.2 Condiciones de la gestión de comunicaciones.

El plan de comunicaciones se desarrollará acorde al cronograma establecido y los recursos asignados, teniendo en cuenta la vida del proyecto está proyectada hasta finalizar el último trimestre de la presente vigencia.

Al finalizar el cuarto trimestre de la presente vigencia, se elaborará el informe final ajustado y será presentado al Grupo Administración del Sistema Gestión de Calidad.

9.10.3 Requisitos de comunicación de las partes interesadas.

Antes de analizar los requisitos es importante tener en cuenta quienes son nuestras partes interesadas tanto internas como externas, para lo cual presentamos el siguiente diagrama. A continuación se relacionan los requisitos de nuestros clientes:



Figura 10. Partes interesadas. Fuente: Autoría propia.

Tabla 18

Requisitos de las partes interesadas

Partes interesadas	Requisitos
Dirección de Transporte y Transito	- Informe de Gestión mensual Escrito
	- Informe de resultados Escrito
Viceministro de Transporte	- Informe de Gestión Trimestral Escrito
	- Informe de Resultados Trimestral Escrito
Calidad	- Plan de mejoramiento Informal Escrito
	- Avances semanales del plan de mejoramiento informal escrito
	- Informe de resultados semanal informal escrito
Gremios de Transporte	- Cumplimiento de los planes pactados en la norma informal verbal
Escuelas de Conducción	- Calidad del servicio informal verbal
Gobernaciones	
Alcaldías	
Ciudadanía en General	
Subdirección de Transporte y Tránsito	- Informes de seguimiento mensual informal verbal
Secretaria General	N/A
Control Interno y Control Disciplinario	- Informes de resultado mensual
	- Informes de avances mensual
	- Evidencias de Ejecución

Fuente: Autoría propia

9.10.4 Roles.

9.10.4.1 Promotor del proyecto.

Como promotor del proyecto está designado el viceministro de transporte, quien tendrá la responsabilidad de asignar los recursos requeridos y aprobar los cambios que sean necesarios frente al cronograma y ajuste de recursos.

9.10.4.2 Jefe técnico.

La Directora Territorial será la jefe técnica y tendrá a cargo el desarrollo del proyecto, deberá garantizar la comunicación en todas las fases establecidas a las partes interesadas, igualmente, de ser necesario deberá ajustar el proyecto acorde al cronograma y recursos requeridos para aprobación del viceministro de transporte.

9.10.4.3 Facilitador de la información.

Será responsabilidad de la Coordinadora del Grupo Atención, Correspondencia y Archivo facilitar toda la documentación e información que se requiera dentro del desarrollo del proyecto y del envío a las partes interesadas través de los correos institucionales establecidos.

9.10.4.4 Seguimiento al proyecto.

El viceministro designó al Subdirector de Transporte para que realice seguimiento permanente al desarrollo del proyecto a fin de garantizar el cumplimiento del cronograma establecido y a las metas esperadas.

9.10.5 Directorio del proyecto.

A continuación, se presenta la información de contacto de las personas identificadas en el Plan de Gestión de las Comunicaciones, las comunicaciones se realizarán a través del correo electrónico institucional.

Tabla 19

Directorio del proyecto

Rol	Nombre	Cargo	Dependencia	E-mail
Promotor	Alejandro Maya Martínez	Viceministro de Transporte	Viceministerio de Transporte	almaya@mintransporte.gov.co
Jefe técnico	Alba Dupont	Directora Territorial Cundinamarca	Dirección Territorial Cundinamarca	acdupont@mintransporte.gov.co
Facilitador de la información	Nery Montes	Coordinadora Grupo Atención, Correspondencia y Archivo	Dirección Territorial Cundinamarca	nimontes@mintransporte.gov.co
Interesado 1	Manuel González	Director de Transporte y Tránsito	Dirección de Transporte y Tránsito	mfgonzalez@mintransporte.gov.co
Interesado 2	Rómulo Díaz	Coordinador Grupo Carga, Pasajeros y Tránsito	Dirección Territorial Cundinamarca	rdiaz@mintransporte.gov.co
Cliente	Luis Gómez	Coordinador Grupo	Administración Sistema	lfgomez@mintransporte.gov.co

		Sistema Gestión de Calidad	Gestión de Calidad	
Seguimiento	Juan Caicedo	Subdirector de Transporte	Subdirección de Transporte	jacaicedo@mintransporte.gov.co

Fuente: Autoría propia

9.10.6 Métodos y tecnologías de la comunicación.

Para el proyecto, la comunicación se realizará a través del correo institucional, de ser necesario previa autorización del viceministro se utilizará videoconferencia.

9.10.7 Matriz de comunicaciones.

Tabla 20

Matriz de comunicaciones

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Responsable	Entregable	Formato
Reunión inicial	Presentación del equipo.- revisión de los objetivos.- revisión requisitos stakeholders, establecer cronograma.	Reunión presencial	Una vez	Directora Territorial Cundinamarca, Coordinadora Grupo Carga, Pasajeros y Tránsito, Coordinadora Grupo Atención, Correspondencia y Archivo. Secretaria.	Directora Territorial Cundinamarca	Acta de reunión, incluyendo compromisos y fechas de cumplimiento.	Correo electrónico

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Responsable	Entregable	Formato
Reunión de seguimiento	Realizar seguimiento de los avances acorde al cronograma.	Reunión presencial	Cada 15 días	Directora Territorial Cundinamarca, Coordinadora Grupo Carga, Pasajeros y Tránsito, Coordinadora Grupo Atención, Correspondencia y Archivo. Secretaria.	Directora Territorial Cundinamarca	Acta de reunión, incluyendo avances, nuevos compromisos y fechas de cumplimiento	Correo electrónico
Reunión socialización con partes interesadas.	Socializar avance del proyecto, aclarar inquietudes,	Reunión presencial	Una vez	Directora Territorial, Coordinadoras y funcionarios de	Directora Territorial Cundinamarca	Acta de reunión, incluyendo sugerencias,	Correo electrónico

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Responsable	Entregable	Formato
	recibir sugerencias y aportes.			la Dirección Territorial Cundinamarca.		aportes, nuevos compromisos y fechas de cumplimiento.	
Reunión revisión ajustes.	Revisar avance con los ajustes realizados	Reunión presencial.	Una vez	Directora Territorial y Coordinadoras.	Directora Territorial.	Acta de reunión. Informe proyecto ajustado.	Correo electrónico Informe en físico.
Reunión final del proyecto.	Analizar los resultados del proyecto.	Reunión presencial.	Una vez	Directora Territorial y Coordinadoras.	Directora Territorial Cundinamarca	Informe final resultados del proyecto.	Correo electrónico
Reunión de socialización final resultados del proyecto.	Socializar los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto.	Reunión presencial.	Una vez	Directora Territorial, Coordinadoras y funcionarios de la Dirección	Directora Territorial Cundinamarca	Acta socialización resultados del proyecto.	Correo electrónico Informe físico con la

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Responsable	Entregable	Formato
				Territorial Cundinamarca			documentación del desarrollo del proyecto

Fuente: Autoría propia

9.10.8 Flujo de la comunicación.

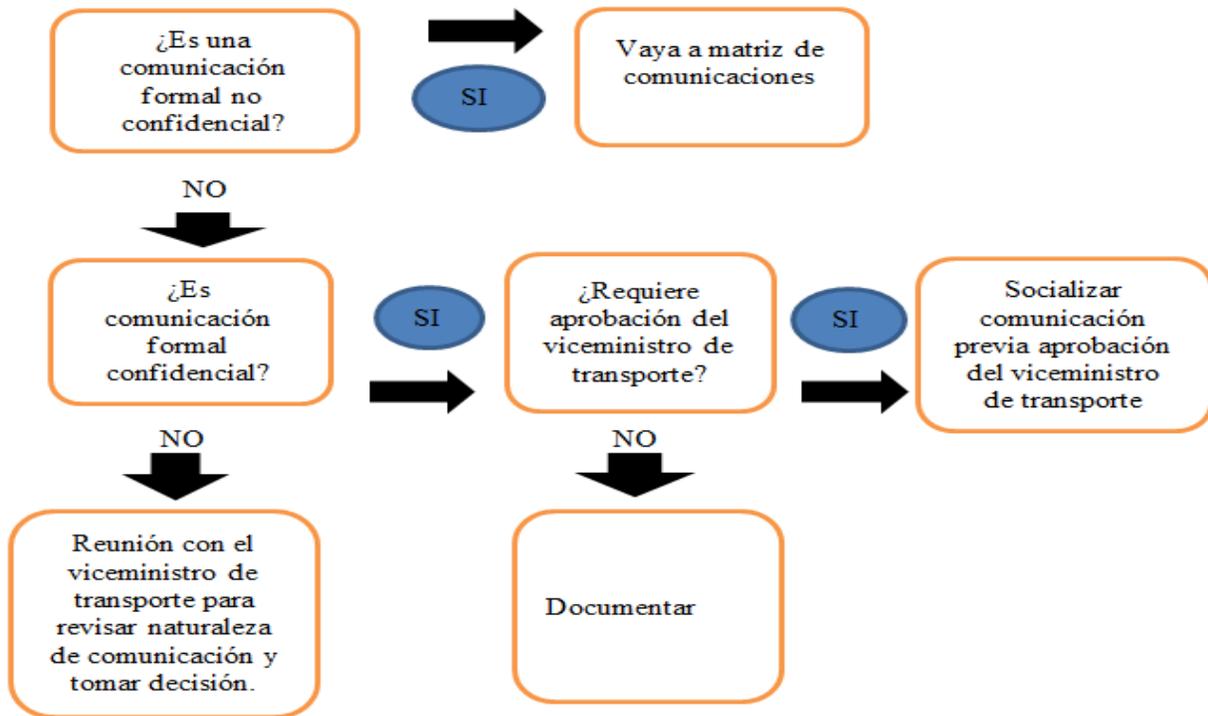


Figura 11. Flujo de comunicación. Nota: tomado de Project Management Docs, (2017)

9.10.9 Directrices para las reuniones.

En el desarrollo del proyecto se tiene agendada varias reuniones con las partes interesadas y para cada una de ellas se establece lo siguiente:

9.10.9.1 Agenda y comunicación.

La reunión será agendada con tres (3) días de anticipación a la fecha de realización de la misma, se enviará citación a través de correo electrónico, aclarando los temas a tratar, el orden del día y el tiempo establecido para el desarrollo de la misma, esto con el fin de que las partes interesadas tengan pleno conocimiento.

9.10.9.2 Realización de reuniones.

Las reuniones ordinarias se agendarán acorde al cronograma inicial y las extraordinarias serán convocadas a solicitud del viceministro de transporte.

9.10.9.3 Trazabilidad de las reuniones.

Como registro de cada reunión y para documentar, se diligenciará el formato establecido por el sistema de gestión de calidad.

9.10.9.4 Tiempo cronometrado.

En todas las reuniones ordinarias y extraordinarias, será cronometrado el tiempo de participación acorde con lo establecido en el orden del día.

9.10.10 Proceso escalación de la comunicación.

Cuando se presenten problemas en el desarrollo de las comunicaciones durante la vida del proyecto, o se evidencia conflicto de intereses entre las partes, queda establecido que será el viceministro de transporte la autoridad en la toma de decisiones para garantizar una comunicación efectiva y eficaz.

La comunicación efectiva y oportuna se debe considerar como la base para el éxito en el resultado de las metas establecidas dentro del proyecto, la comunicación y distribución de la información se realizará acorde al cronograma y a la matriz de comunicación.

A continuación, se define una matriz de prioridades o criterios de escalonamiento a fin de garantizar permanentemente una comunicación efectiva y oportuna.

Tabla 21

Matriz de prioridades

Prioridad	Definición	Autoridad para decidir	Tiempos para resolver
Prioridad No 1	Todas aquellas actividades que de no desarrollarse en el tiempo establecido tendrán un impacto negativo alto y afectará el cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto.	Viceministro de Transporte	4 horas, una vez se notifique la prioridad
Prioridad No 2	Actividades que de no desarrollarse en el tiempo establecido genere un impacto negativo medio y que pueda afectar el cumplimiento del cronograma y de las metas establecidas.	Directora Territorial Cundinamarca	6 horas, una vez se notifique de la prioridad.
Prioridad No 3	Actividades que de no desarrollarse generen un ligero impacto y pueda generar inconvenientes menores en el cumplimiento del cronograma establecido.	Equipo de trabajo	8 horas, una vez se notifique la prioridad.

Fuente: Autoría propia

Conclusiones

- Se establecieron propuestas de mejora dentro del proceso de autorizaciones asignadas a la Dirección Territorial Cundinamarca del Ministerio de Transporte.
- Se actualizó la documentación relacionada al proceso de autorizaciones asignadas a la Dirección Territorial Cundinamarca.

Recomendaciones

Se requiere con urgencia generar conciencia en los funcionarios de la Dirección Territorial Cundinamarca frente a la responsabilidad que como servidores públicos se tiene ante la sociedad, ya que se pudo concluir que la no expedición de trámites dentro del tiempo establecido y la mala atención genera un gran impacto negativo hacia la ciudadanía en general.

Para una efectiva comunicación, se recomienda realizar reuniones periódicas a fin de socializar los resultados generados en los procesos en que participa la Dirección Territorial Cundinamarca.

Sería importante que los resultados generados en la Dirección Territorial Cundinamarca, no se convirtieran en el cumplimiento de una tarea más, sino que por el contrario en el ejercicio de su análisis y seguimiento se utilice para generar valor agregado.

Referencias

- Alvear, J. (2008). *Historia del transporte y la infraestructura en Colombia (1492-2007)*. Bogotá, D. C.: Ministerio de Transporte.
- Cámaras Aragón. (2010). *Modelos de innovación*. Recuperado el 10 de septiembre de 2017, de Innovación:
http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0103_InnovacionModelos.pdf
- CINNE. (junio de 2015). *Modelos de innovaci{on}*. Recuperado el 03 de septiembre de 2017, de ¿Cómo operamos?: http://www.cinne.uadec.mx/?page_id=57
- Hernández, C. (2007). *Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia*. Recuperado el 05 de septiembre de 2017, de Materiales aula Aragón:
http://aularagon.catedu.es/materialesaularagon2013/TratamientoDeLenguas/Modulo_5/autoevaluacion_efqm_valenciacontiks.pdf.
- ICONTEC. (2002). *Norma Técnica Colombiana NTC ISO 19011. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*. Bogotá, D. C.: ICONTEC.
 Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de
<http://intranet.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/file/Norma.%20NTC-ISO19011.pdf>
- ICONTEC. (2008). *ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá, D. C.: ICONTEC. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de
<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/dapre/oci/Documents/normograma/Norma%20ISO-9001%20Version%202008.pdf>
- ICONTEC. (2009). *NTCGP 1000 - Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública*. Bogotá, D. C.: ICONTEC. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de
<http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTC%20GP1000-2009.pdf>
- IDRD. (2017). *Normograma proceso: control, evaluación y seguimiento*. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, de Normatividad: <http://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/node/1291>
- Medina, J., & Cordero, N. (2010). *Gestión Estratégica de la Calidad*. Bogotá, D. C.: Universidad Sergio Arboleda.

Ministerio de Transporte. (2010). *Sistema de gestión de calidad planeación estratégica*.

Recuperado el 10 de septiembre de 2017, de Visorpdf:

<https://www.mintransporte.gov.co/visorpdf.php?id=3&pdf=1>

Mintransporte. (2015). *Organigrama del Ministerio de Transporte*. Recuperado el 10 de septiembre de 2017, de Publicaciones - Ministerio:

<https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/Ministerio/Organigrama>

Mintransporte. (2016). *Entidades adscritas*. Recuperado el 10 de septiembre de 2017, de

Publicaciones: https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/entidades_adscritas

Mintransporte. (2017). *Certificaciones de calidad*. Recuperado el 10 de septiembre de 2017, de Publicaciones:

https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/certificaciones_de_calidad

Política de las tres erres: Reducir, reutilizar y reciclar. (2015). Recuperado el 07 de septiembre de 2017, de Consejero de Medio Ambiente de la Ciudad Autónoma de Melilla:

http://www.melillamedioambiente.com/index.php?option=com_content&task=view&id=394

Project Management Docs. (2017). *Free Project Management Templates*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de Home:

<http://www.projectmanagementdocs.com/#axzz4wxCFRcaI>

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Descripción de clientes de acuerdo a sus características	16
Tabla 2. Análisis DOFA	27
Tabla 3. Descripción de clientes de acuerdo a sus características	30
Tabla 4. Tipos de clientes	31
Tabla 5. Datos de entrada.....	34
Tabla 6. Cronología de participantes	35
Tabla 7. Comparación punto máximo y porcentaje alcanzado	36
Tabla 8. Resultados de criterios	37
Tabla 9. Aspectos de seguimiento y medición.....	52
Tabla 10. Tabla de indicadores según su proceso.....	53
Tabla 11. Aspectos de seguimiento y medición.....	54
Tabla 12. Indicadores según su naturaleza	55
Tabla 13. Proceso de Dirección, Planificación y Desarrollo del S.G.C.....	58
Tabla 14. Proceso de Comunicaciones	61
Tabla 15. Proceso de Autorizaciones.....	64
Tabla 16. Proceso de Atención al ciudadano	66
Tabla 17. Proceso de Administración y desarrollo de personal.....	70
Tabla 18. Requisitos de las partes interesadas	79
Tabla 19. Directorio del Proyecto	82
Tabla 20. Matriz de comunicaciones	84
Tabla 21. Matriz de prioridades	90

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama del Ministerio de Transporte	15
Figura 2. Certificación del sistema de gestión de calidad.....	18
Figura 3. Estructura del modelo EFQM.....	34
Figura 4. Mapa de procesos	39
Figura 5. Modelo lineal.....	42
Figura 6. Modelo de impulso o empuje de la tecnología.....	43
Figura 7. Modelos de enlaces de cadena.....	43
Figura 8. Modelo de tirón de la demanda.	44
Figura 9. Cuadro mandos de control.....	74
Figura 10. Partes interesadas.....	79
Figura 11. Flujo de comunicación.	88

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Caracterización del proceso de autorizaciones.....	98
Anexo B. Caracterización del proceso de Dirección, planificación y administración del sistema de gestión de calidad.....	100
Anexo C. Caracterización del proceso de administración y desarrollo humano	102
Anexo D. Caracterización del proceso de atención al ciudadano	105
Anexo E. Caracterización del proceso de atención al ciudadano	107
Anexo F. Campaña de concientización.....	109
Anexo G. Procedimiento auditorías internas de calidad.....	111
Anexo H. Programa anual de auditorías internas.....	116
Anexo I. Cronograma de auditorías internas de calidad.....	117
Anexo J. Plan de auditorías internas	119
Anexo K. Lista de verificación	121
Anexo L. Acta de apertura y cierre de auditoría.....	123
Anexo M. Informe de auditoría interna de la calidad	124
Anexo N. Acciones de mejora	126
Anexo Ñ. Evaluación auditor interno de la calidad	128
Anexo O. Consolidación evaluación de auditores	129
Anexo P. Ficha técnica proceso de Dirección, Planificación y Administración del S.G.C.....	130
Anexo Q. Ficha técnica proceso de comunicaciones.....	131
Anexo R. Ficha técnica de indicadores.....	132
Anexo S. Ficha técnica de indicadores del proceso atención al ciudadano	133
Anexo T. Ficha técnica de indicadores del proceso Administración y Desarrollo de Personal .	134
Anexo U. Tablero de indicadores	135
Anexo V. Proceso de dirección, planificación y administración del sistema de gestión de calidad	136
Anexo W. Proceso de comunicaciones.....	137
Anexo X. Proceso de autorizaciones	138
Anexo Y. Proceso de atención al ciudadano.....	139
Anexo Z. Proceso de administración y desarrollo de personal.....	140

Anexos

Anexo A. Caracterización del proceso de autorizaciones

MINISTERIO DE TRANSPORTE						
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD						
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
Código: PAC-C-001						
Nombre del Proceso:	Autorizaciones			Responsable del Proceso	Jefe oficina de planeación.	
Objetivo del Proceso:	Atender oportunamente las solicitudes de autorizaciones, garantizando el cumplimiento de los requisitos establecidos en materia de transporte, tránsito e infraestructura.			Alcance	Desde la planificación del sistema gestión de calidad hasta la evaluación del desempeño del sistema.	
Objetivos de calidad con el que se relaciona				Desarrollar y mantener un sistema de transporte integrador, competitivo y seguro, mediante la formulación y adopción de políticas, planes, programas, proyectos, regulaciones técnicas y económicas y la expedición de autorizaciones para los diferentes modos de transporte, logrando el cumplimiento de los requerimientos legales y constitucionales.		
Insumo	Proveedor	PHVA	Actividades	Responsable	Producto	Cliente
Requerimientos aspectos legales	Entidad	P	Estructuración de procesos	Grupo directivo	Red de macro procesos	Entidad
Aspectos legales	Estado		Política y objetivos de calidad	Representante de la Alta Dirección	Mapa de procesos	S.G.C.
Red de procesos	S.G.C.				Política y objetivos de calidad.	
Políticas y objetivos de calidad.					Plan del S.G.C. aprobado	
Evaluación del sistema						
Mapa de procesos.	Grupo directivo.	H	Documentar los procesos, procedimientos y demás aspectos del sistema	Grupo directivo	Documentación del S.G.C. aprobada	Procesos
Documentos aprobados			Divulgación e implementación de la documentación		Funcionarios capacitados	S.G.C.
					Listados de asistencia	Funcionarios
Programa de auditorías	S.G.C.	V	Realizar auditorías internas de calidad	Auditores	Informes de auditorías	Procesos
Informes de auditorías			Evaluaciones periódicas del S.G.C.			S.G.C.
Revisión del sistema						
Informes de auditoría	Grupo directivo	A	Implementar acciones de mejora		Acciones de mejora,	Entidad

					eficaces	
Informes de gestión	Audidores internos				Planes de mejora	S.G.C.
Acciones de mejora	Auditorías de tercera parte			Grupo Directivo		
Requisitos legales y reglamentarios		Requisitos de NTC		Requisitos del cliente		
Ver listado maestro: Leyes, Decretos, Resoluciones, Circulares, instructivos.		4, 5, 8.		1. Garantizar la administración de la documentación 2. Asesoría a los procesos para evaluar su desempeño y establecer acciones de mejora		
Riesgos				Controles		
No analizar la información de los indicadores producto de los procesos				Permanentes antes de la firma		
Inadecuado control de los documentos y registros del S.G.C.						
No implementar acciones de mejora y seguimiento a los S.G.C.						
Incumplimiento en la entrega de informes de auditoría						
No actualizar la documentación del S.G.C. como resultados de cambios estructurados o normativos que afectan la entidad y sus procesos						
Procedimientos		Registros		Documentos asociados		
Control de documentos internos		Acta de revisión por la dirección, acciones correctivas y preventivas, balance acciones de mejora, programa anual de auditorías, plan de auditorías internas de calidad, lista de verificación, acta de apertura y cierre de auditoría interna de calidad, informe de auditoría, lista de chequeo para revisión por la dirección, listado maestro de documentos externos, informe de gestión por procesos, análisis de indicadores, matriz de compromisos, control ejecución de auditorías internas, perfil del auditor interno de calidad, evaluaciones internos de calidad, control, consolidación e informe del producto y/o servicio no conforme.		Manual de estructuración y elaboración de la documentación del S.G.C.		
Control de riesgos				Manual De Calidad		
Acciones de mejora				Instructivo ejecución de auditorías		
Auditoría interna de calidad				Instructivo, elaboración de informes de gestión por procesos		
Producto y/o servicio no conforme						
Control de documentos externos						
Revisión por la Dirección						
Recursos requeridos						
Talento humano		Infraestructura		Ambiente de trabajo		
Representante de la Dirección, Coordinador, profesionales, secretarias, técnicos, auxiliares administrativos		Equipos de cómputo, software, impresoras, escáner, muebles y enseres, líneas telefónicas		Puestos de trabajo adecuados, iluminación suficiente, niveles de ruido y temperaturas adecuadas		
				Control de riesgos ocupacionales		
INDICADORES DEL PROCESO						
Eficacia		Efectividad		Eficiencia		
Elaboró		Revisó		Aprobó		
Profesional		Coordinador		Jefe Oficina de Planeación		

Fecha: Marzo 27 de 2017	Fecha:	Fecha:
-------------------------	--------	--------

Anexo B. Caracterización del proceso de Dirección, planificación y administración del sistema de gestión de calidad

	MINISTERIO DE TRANSPORTE					
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
	Código: PAC-C-001					
Nombre del Proceso:	Dirección, planificación y administración del sistema de gestión de calidad.			Responsable del Proceso	Jefe oficina de planeación.	
Objetivo del Proceso:	Asegurar el desempeño, evaluación y mejora del sistema de gestión de calidad.			Alcance	Desde la planificación del sistema gestión de calidad hasta la evaluación del desempeño del sistema.	
Objetivos de calidad con el que se relaciona				Asegurar la funcionalidad y el desempeño del sistema de gestión de calidad para lograr el mejoramiento continuo de los procesos del Ministerio de Transporte con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.		
Insumo	Proveedor	PHVA	Actividades	Responsable	Producto	Cliente
Requerimientos aspectos legales.	Entidad	P	Estructuración de procesos	Grupo directivo.	Red de macro procesos	Entidad.
Aspectos legales.	Estado		Política y objetivos de calidad	Representante de la Alta Dirección.	Mapa de procesos	S.G.C.
Red de procesos.	S.G.C.		Planificación general del sistema		Política y objetivos de calidad	
Políticas y objetivos de calidad.					Plan del S.G.C. aprobado	
Evaluación del sistema.						
Mapa de procesos.	Grupo directivo	H	Documentar los procesos, procedimientos y demás aspectos del sistema.	Grupo directivo.	Documentación del S.G.C. aprobada	Procesos.
Documentos aprobados.			Divulgación e implementación de la documentación.		Funcionarios capacitados	S.G.C.
					Listados de asistencia.	Funcionarios.
Programa de auditorías.	S.G.C.	V	Realizar auditorías internas de calidad.	Oficina de Planeación	Informes de auditorías	Procesos.
Informes de auditorías.			Evaluaciones periódicas del S.G.C.	Audidores		S.G.C.
Revisión del sistema.				Grupo directivo		
Informes de auditoría.	Grupo directivo	A	Implementar acciones de mejora	Grupo Directivo.	Acciones de mejora, eficaces	Entidad.
Acciones de mejora.	Audidores internos				Planes de mejora	S.G.C.
Acciones generadas por la revisión de la dirección.	Auditorías de tercera parte					

Requisitos legales y reglamentarios	Requisitos de NTC	Requisitos del cliente
Ver listado maestro: Leyes, Decretos, Resoluciones, Circulares, instructivos.	4, 5, 8.	1. Garantizar la administración de la documentación. 2. Asesoría a los procesos para evaluar su desempeño y establecer acciones de mejora.
Riesgos		Controles
No analizar la información de los indicadores producto de los procesos		Ejecutar la revisión y análisis de los indicadores, resultado de los procesos.
Inadecuado control de los documentos y registros del S.G.C.		Implementación de los procedimientos de control de documentos y control de registros.
No implementar acciones de mejora y seguimiento a los S.G.C.		Consolidación base de acciones de mejora y seguimiento a las mismas.
Incumplimiento en la entrega de informes de auditoría.		Programa anual de auditorías.
No actualizar la documentación del S.G.C. como resultados de cambios estructurados o normativos que afectan la entidad y sus procesos.		Auditorías internas de calidad, revisión del S.G.C.
Procedimientos	Registros	Documentos asociados
Control de documentos internos.	Acta de revisión por la dirección, acciones correctivas y preventivas, balance acciones de mejora, programa anual de auditorías, plan de auditorías internas de calidad, lista de verificación, acta de apertura y cierre de auditoría interna de calidad, informe de auditoría, lista de chequeo para revisión por la dirección, listado maestro de documentos externos, informe de gestión por procesos, análisis de indicadores, matriz de compromisos, control ejecución de auditorías internas, perfil del auditor interno de calidad, evaluaciones internos de calidad, control, consolidación e informe del producto y/o servicio no conforme,	Manual de estructuración y elaboración de la documentación del S.G.C.
Control de riesgos.		Manual De Calidad.
Acciones de mejora.		Instructivo ejecución de auditorías.
Auditoría interna de calidad.		Instructivo, elaboración de informes de gestión por procesos.
Producto y/o servicio no conforme.		
Control de documentos externos.		
Revisión por la Dirección.		
Recursos requeridos		
Talento humano	Infraestructura	Ambiente de trabajo
Representante de la Dirección, Coordinador, profesionales, secretarías, técnicos, auxiliares administrativos.	Equipos de cómputo, software, impresoras, escáner, muebles y enseres, líneas telefónicas.	Puestos de trabajo adecuados, iluminación suficiente, niveles de ruido y temperaturas adecuadas Control de riesgos ocupacionales
INDICADORES DEL PROCESO		
Eficacia	Efectividad	Eficiencia
Elaboró	Revisó	Aprobó
Profesional	Coordinador	Jefe Oficina de Planeación
Fecha: Marzo 27 de 2017	Fecha:	Fecha:

Anexo C. Caracterización del proceso de administración y desarrollo humano

MINISTERIO DE TRANSPORTE						
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD						
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
Logo: 			ID: ADH-C-001			
Nombre del Proceso:			Administración y desarrollo humano.			
Objetivo del Proceso:			Garantizar la competencia, el bienestar y el desarrollo de los servidores públicos del Ministerio de Transporte.			
Responsable del Proceso:			Subdirector del talento humano.			
Alcance:			Desde la vinculación hasta la finalización de los efectos y derechos generados por el vínculo laboral.			
Objetivos de calidad con el que se relaciona			3. Identificar las competencias, el bienestar y desarrollo de los funcionarios y particulares que ejercen funciones públicas para mejorar su desempeño y la conformidad de los productos y/o servicios del Ministerio.			
Insumo	Proveedor	P H V A	Actividades	Responsable	Producto	Cliente
Normatividad vigente	Todas las dependencias	P	Identificación de las necesidades, diseño de planes y programas para el desarrollo del talento humano y su administración.	Subdirector del Talento Humano	Plan de acción institucional.	Oficina de Planeación.
Solicitudes			Coordinador Grupo certificaciones y bonos pensionales	Plan de bienestar social y estímulos.	Proceso dirección, planificación y administración del S.G.C.	
			Coordinadora grupo capacitación y bienestar	Presupuesto de nómina.	Dependencias.	
Novedades			Funcionarios	Identificar los temas críticos de personal en las dependencias.	Coordinadora grupo administración de personal	Programación nómina y vacaciones.
	Coordinadora grupo de pensiones	Documentos del sistema de seguridad y salud en el trabajo.				
	Coordinadora grupo de salud, actividad física y seguridad en el trabajo. Coordinador grupo provisión temporal de empleos	Informe de condiciones de salud. Necesidades del personal.				
Plan Institucional	Oficina de Planeación	H	Desarrollo y administración de talento humano.	Subdirector del Talento humano	Programas ejecutados.	Oficina de Planeación.
Plan bienestar social y estímulos	Dependencias			Coordinador Grupo certificaciones y bonos pensionales	Evaluación de capacitaciones.	
Programación de nómina y vacaciones	ARL			Coordinador	Actos administrativos.	
Requerimientos programa de seguridad y salud en el trabajo	Entidades capacitadoras.			Grupo capacitación y bienestar.	Oficios.	
Requerimientos de las dependencias y	Ministerio de Hacienda			Coordinador grupo administración de personal		Funcionarios
				Coordinadora grupo de pensiones	Memorandos.	

funcionarios	Subdirección Administrativa y financiera			Coordinadora grupo de salud, actividad física y seguridad en el trabajo.	Correos electrónicos.	
	Entes gubernamentales			Coordinador grupo provisión temporal de empleos.		
Indicadores de Gestión.	Oficina de planeación.	V	Verificar y evaluar la ejecución de los planes y programas a través de los indicadores de gestión, del análisis de los informes de los procesos de auditorías de control interno y auditorías internas de calidad.	Subdirector del Talento humano.	Informes de gestión y reportes.	Oficina de Planeación.
Informes de auditorías de calidad.	Oficina de Control Interno.			Coordinador Grupo certificaciones y Bonos Pensionales		Oficina de Control Interno.
Informes auditorías de control interno.	DAFP.			Coordinador		
Plan de acción institucional.				Grupo capacitación y bienestar.		
				Coordinador grupo administración de personal.		
				Coordinadora grupo de pensiones.		
				Coordinadora grupo de salud, actividad física y Seguridad en el trabajo.		
		Coordinador grupo provisión temporal de empleos.	Proceso dirección, planificación y administración del S.G.C.			
Informes de Gestión.	Subdirector del Talento Humano.	A	Planes de mejoramiento, acciones preventivas y correctivas.	Subdirector del Talento humano.	Planes de mejoramiento	Oficina de Planeación.
Reportes.	Coordinador Grupo certificaciones y bonos pensionales.			Coordinador Grupo certificaciones		
Revisiones de la Alta Dirección al S.G.C.	Coordinadora grupo capacitación y bienestar.			y bonos pensionales.		
	Coordinadora grupo administración de personal.			Coordinador		
	Coordinadora grupo de pensiones.			grupo capacitación y bienestar		
	Coordinadora grupo de salud, actividad física y seguridad en el trabajo.			Coordinador grupo administración de personal	Seguimiento	Oficina de control interno.
				Coordinadora grupo de pensiones.		
				Coordinadora grupo de salud, actividad física y seguridad en el trabajo		
Coordinador grupo provisión temporal de empleos.	Coordinador grupo provisión temporal de empleos					
Requisitos legales y reglamentarios	Requisitos de NTC			Requisitos del cliente		
Ver listado maestro: Leyes, Decretos, Resoluciones, Circulares, instructivos.	4, 5, 8.		1. Garantizar la administración de la documentación.			

		2. Asesoría a los procesos para evaluar su desempeño y establecer acciones de mejora.
Riesgos		Controles
No analizar la información de los indicadores producto de los procesos		Ejecutar la revisión y análisis de los indicadores, resultado de los procesos.
Inadecuado control de los documentos y registros del S.G.C.		Implementación de los procedimientos de control de documentos y control de registros.
No implementar acciones de mejora y seguimiento a los S.G.C.		Consolidación base de acciones de mejora y seguimiento a las mismas.
Incumplimiento en la entrega de informes de auditoría.		Programa anual de auditoría
No actualizar la documentación del S.G.C. como resultados de cambios estructurados o normativos que afectan la entidad y sus procesos.		Auditorías internas de calidad, revisión del S.G.C
Procedimientos	Registros	Documentos asociados
Control de documentos internos.	Acta de revisión por la dirección, acciones correctivas y preventivas, balance acciones de mejora, programa anual de auditorías, plan de auditorías internas de calidad, lista de verificación, acta de apertura y cierre de auditoría interna de calidad, informe de auditoría, lista de chequeo para revisión por la dirección, listado maestro de documentos externos, informe de gestión por procesos, análisis de indicadores, matriz de compromisos, control ejecución de auditorías internas, perfil del auditor interno de calidad, evaluaciones internos de calidad, control, consolidación e informe del producto y/o servicio no conforme.	Manual de estructuración y elaboración de la documentación del S.G.C.
Control de riesgos.		Manual De Calidad.
Acciones de mejora.		Instructivo ejecución de auditorías.
Auditoría interna de calidad.		Instructivo, elaboración de informes de gestión por procesos.
Producto y/o servicio no conforme.		
Control de documentos externos.		
Revisión por la Dirección.		
Recursos requeridos		
Talento humano	Infraestructura	Ambiente de trabajo
Representante de la Dirección, Coordinador, profesionales, secretarías, técnicos, auxiliares administrativos.	Equipos de cómputo, software, impresoras, escáner, muebles y enseres, líneas telefónicas.	Puestos de trabajo adecuados, iluminación suficiente, niveles de ruido y temperaturas adecuadas.
		Control de riesgos ocupacionales.
INDICADORES DEL PROCESO		
Eficacia		Efectividad
Elaboró	Revisó	Aprobó
Profesional	Coordinador	Jefe Oficina de Planeación
Fecha: Marzo 27 de 2017	Fecha:	Fecha:

Anexo D. Caracterización del proceso de atención al ciudadano

MINISTERIO DE TRANSPORTE						
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD						
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
Código: ACI-C-001			Versión: 003			
Nombre del Proceso:	Atención al ciudadano		Responsable del Proceso		Secretaria General	
Objetivo del Proceso:	Atender los requerimientos de carácter general, las quejas y reclamos de los ciudadanos y partes interesadas de acuerdo a la competencia de la entidad e informar oportunamente las resoluciones y los decretos expedidos por la entidad.		Alcance:		Desde la recepción del requerimiento del ciudadano o partes interesadas y/o resoluciones y decretos expedidos por la entidad, hasta la respuesta del requerimiento y/o notificación, comunicación o publicación de la resolución o decreto.	
Objetivos de calidad con el que se relaciona			Desarrollar y mantener un sistema de transporte integrador, competitivo y seguro, mediante la formulación y adopción de políticas, planes, programas, proyectos, regulaciones técnicas y económicas y la expedición de autorizaciones para los diferentes modos de transporte, logrando el cumplimiento de los requerimientos legales y constitucionales.			
Insumo	Proveedor	PHVA	Actividades	Responsable	Producto	Cliente
Normatividad vigente	Presidencia de la República.	P	Establecer los recursos financieros, técnicos, humanos y administrativos necesarios para el desarrollo adecuado de las actividades relacionadas con el proceso.	Secretario General.	Propuesta Plan de Gestión.	Proceso dirección, planificación y administración del S.G.C.
Solicitudes de información	Congreso Nacional.		Determinar los ajustes documentales y procedimentales necesarios para el desarrollo adecuado de las actividades inherentes al proceso.	Coordinador Grupo Atención al Ciudadano.	Requerimientos de recursos.	Proceso definición de estrategias, planes, programas y proyectos del sector.
Planes de mejoramiento	Ciudadanía y partes interesadas.		Identificar y conocer la normatividad e información disponible para brindar la información requerida.	Coordinador Grupo Notificaciones.	Actualizaciones documentales del S.G.C.	Procesos misionales y de apoyo del S.G.C.
	Procesos misionales del S.G.C.		Identificar los temas críticos que se deben trabajar.	Directores Territoriales.	Información a las partes interesadas.	
Normatividad.	Proceso definición de estrategias, planes, programas y proyectos del sector.	H	Responder los requerimientos.	Coordinador Grupo atención al ciudadano. Coordinador Grupo Notificaciones.	Oficios. Memorandos.	Ciudadanía. Partes interesadas.
Plan de Gestión.	Ciudadanía y partes interesadas.		Notificar, comunicar y/o publicar en el diario oficial las resoluciones o decretos expedidos por la entidad.	Direcciones Territoriales.	Respuesta a través de correo electrónico.	Entidades del Estado.
Solicitudes de información.						Resoluciones y decretos notificadas, comunicadas o publicadas.
Resoluciones a notificar, comunicar y/o publicar.						

Indicadores de Gestión.	Proceso de auditorías y evaluación.	V	Determinar el nivel de gestión del proceso a través de los indicadores de gestión, del análisis de los informes de los procesos de auditoría y evaluación, asesoría y acompañamiento y de los planes de mejoramiento de la Contraloría General de la República, control interno y auditorías internas de calidad.	Secretario General. Coordinador Grupo Atención al Ciudadano. Coordinador Grupo Notificaciones. Directores Territoriales.	Informes de gestión y reportes.	Proceso dirección, planificación y administración del S.G.C. Proceso de auditoría y evaluación. Proceso de auditoría y acompañamiento.
Informes de auditorías de calidad, control interno y entes de control.	Proceso de asesoría y acompañamiento. Proceso de dirección, planificación y administración del S.G.C Contraloría General de la República..		Establecer acciones de mejora y documentarlas	Coordinador Grupo Atención al Ciudadano. Coordinador Grupo Notificaciones. Directores Territoriales.	Planes de mejoramiento	Proceso dirección, planificación y administración del S.G.C. Proceso auditoría y evaluación. Proceso de asesoría y acompañamiento.
Informes de Gestión.	Proceso de atención al ciudadano.			Coordinador Grupo Atención al Ciudadano. Coordinador Grupo Notificaciones. Directores Territoriales.	Seguimiento	
Reportes.	Proceso de dirección, planificación y administración del S.G.C					
Revisión de la Alta Dirección al S.G.C.						
Requisitos legales y reglamentarios		Requisitos de NTC		Requisitos del cliente		
Ver listado maestro: Leyes, Decretos, Resoluciones, Circulares, instructivos.		4.2.3, 4.2.4, 5.2, 5.5.3, 7.1., 7.2, 7.5, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4 y 8.5		Satisfacer las necesidades de requerimientos de personal, capacitación, bienestar, salud, actividad física y seguridad en el trabajo. Atención oportuna de solicitudes a dependencias, funcionarios y exfuncionarios.		
Riesgos			Controles			
Expedición de autorizaciones sin el cumplimiento de los requisitos normativos y legales.						
Expedición de autorizaciones fuera del término establecido.						
Procedimientos		Registros		Documentos asociados		
Autorizaciones en transporte, tránsito e infraestructura.		Solicitudes, oficios, hoja de ruta, resoluciones, especies venales y correos electrónicos.		Instructivos de autorizaciones.		
Recursos requeridos						
Talento humano		Infraestructura		Ambiente de trabajo		
Directores, subdirectores, coordinadores, profesionales, secretarías, técnicos, auxiliares administrativos.		Puestos de trabajo, equipos de cómputo, software, impresoras, escáner, muebles y enseres, líneas telefónicas.		Puestos de trabajo adecuados, iluminación suficiente, niveles de ruido y temperaturas adecuadas		
INDICADORES DEL PROCESO						
Eficacia		Eficiencia		Efectividad		
Elaboró		Revisó		Aprobó		
Profesional		Subdirectores de Transporte, Tránsito y coordinador grupo infraestructura.		Director transporte y tránsito y director de infraestructura.		
Fecha: Marzo 27 de 2017		Fecha:		Fecha:		

Anexo E. Caracterización del proceso de atención al ciudadano

		MINISTERIO DE TRANSPORTE					
		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
		Código: COM-C-001			Versión: 003		
Nombre del Proceso:	Comunicaciones		Responsable del Proceso		Coordinador Grupo de Prensa		
Objetivo del Proceso:	Divulgar en forma clara, oportuna y veraz a través de las herramientas de comunicación interna y externa la información generadas por las políticas, planes, programas y proyectos en materia de tránsito, transporte e infraestructura.		Alcance:		Desde la estructura de la información hasta la revisión, edición y publicación.		
Objetivos de calidad con el que se relaciona			6. Asegurar el acceso de la información institucional y la disponibilidad de medios de comunicación que permitan la divulgación y socialización de los productos y servicios del Ministerio de Transporte a las partes interesadas.				
Insumo	Proveedor	PHVA	Actividades	Responsable	Producto	Cliente	
Información generada por el sector.	Dependencias	P	Enviar la información a divulgar.	Jefes de Dependencias.	Información.	Responsables de los procesos. Dependencias.	
Información para divulgar a través de las herramientas de comunicación.	Procesos del Ministerios de Transporte y de las Entidades del sector.	H	Revisión, edición y publicación a través de las herramientas de comunicación internas y externas.	Líderes de los procesos.	Información interna y externa. Comunicados de prensa, audios y fotos.	Funcionarios del sector. Ciudadanía. Partes interesadas.	
Información para divulgar a través de las herramientas de comunicación.	Ministerio de Transporte.	V	Constatar que la información fue oportuna y claramente divulgada.	Responsable de la divulgación de información.	Comunicación.	Funcionarios del sector. Ciudadanía. Partes interesadas.	
Solicitud y/o requerimiento.	Funcionarios sector. Ciudadanía y medios de comunicación.	A	Decepcionar y procesar los requerimientos.	Jefes de Dependencias.	Información requerida.	Funcionarios sector. Ciudadanía.	
Requisitos legales y reglamentarios		Requisitos de NTC			Requisitos del cliente		
Ver listado maestro: Leyes, Decretos, Resoluciones, Circulares, instructivos.		4.2.3, 4.2.4, 5.5.3, 8.2.3, 8.4, 8.5.2, 8.5.3			Información oportuna y veraz del sector transporte.		
Riesgos			Controles				
No entregar la información oportunamente.			Cuadro control de registro solicitudes.				
Procedimientos		Registros		Documentos asociados			
Comunicación informativa organizacional.		Correos electrónicos. Monitoreo de medios de comunicación. Actas. Registro de asistencia.		Manual estratégico de comunicación.			

	Formato control de comunicaciones.	
	Cuadro control de registro de solicitudes.	
Recursos requeridos		
Talento humano	Infraestructura	Ambiente de trabajo
Coordinador, profesionales, secretarias, técnicos, auxiliares administrativos.	Puestos de trabajo, equipos de cómputo, software, impresoras, escáner, muebles y enseres, líneas telefónicas, CD, video beam, acceso a internet.	Puestos de trabajo adecuados, iluminación suficiente, niveles de ruido y temperaturas adecuadas. Control de riesgos ocupacionales.
INDICADORES DEL PROCESO		
Eficiencia	Efectividad	
Elaboró	Revisó	Aprobó
Profesional	Coordinador	Secretario General
Fecha: Marzo 27 de 2017	Fecha:	Fecha:

Anexo F. Campaña de concientización

		CAMPAÑA DE CONCIENTIZACION PARA LA REDUCCION DEL CONSUMO DE PAPEL EN LA DIRECCION TERRITORIAL DE CUNDINAMARCA
		NOMBRE: "ES TU OPORTUNIDAD DE CAMBIAR EL PLANETA"
<p>1.OBJETIVO:</p> <p>El objetivo de esta campaña está basado en las estrategia de las 3R (Reducción, Reutilización y Reciclaje) para cada una de ellas se definieron una serie de actividades de buenas prácticas para alcanzar las metas. La reducción es muy importante para orientar nuestros esfuerzos ya que se contribuye a la disminución de impactos negativos que se derivan de la producción de papel como lo es la tala de árboles. La reutilización del papel puede generar grandes contribuciones a la disminución del impacto ambiental y en especial en entidades públicas se utiliza papel en gran medida. Por último, en Reciclaje podemos decir que evita a gran escala que el papel que se utiliza se disponga de manera equivocada ya que podemos aprovecharlo.</p>		
<p>2 JUSTIFICACION:</p> <p>Analizando el entorno evidenciamos la importancia de concientizar al personal de la Dirección Territorial de Cundinamarca sobre la importancia de contribuir con el medio ambiente, analizando el entorno evidenciamos que en la actualidad la política está definida al interior del Ministerio de Transporte pero los funcionarios de la Dirección Territorial de Cundinamarca manifiestan no tener conocimiento del tema y a su vez no aplican ninguna practica amigable que contribuya al ahorro del consumo de papel.</p> <p>Por tanto, a través de campañas fomentamos de alguna manera a la concientización de los funcionarios de la Dirección Territorial de Cundinamarca para que no se olvide que debemos contribuir y generar una cultura ambiental.</p>		
<p>3. RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Directora Territorial Cundinamarca.</p>		
<p>4. META: Reducir entre un 10% y 15% el consumo de resmas de papel utilizado en las oficinas administrativas de los cinco procesos analizados en entres trabajo con la premisa que se debe reutilizar el 100% del papel cuando aplique.</p>		
<p>5. ASPECTOS A FOMENTAR:</p> <p>Nos basamos en la estrategia de las 3R (Reducción, Reutilización y Reciclaje) para cada una de ellas se definen actividades que se deben realizar a lo largo de la campaña para cumplir con el propósito. Cada una de estas actividades pretende concientizar al personal de la importancia de la reducción del consumo de papel.</p>		
<p>REDUCIR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tomar fotocopias o imprimir por ambas caras del papel blanco y la cantidad que necesite - Se debe imprimir solamente la versión final del documento - Digitalizar los documentos que no son necesarios tenerlos archivados - No romper hojas que solamente tienen utilizada un cara 		
<p>REUTILIZAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depositar en una bandeja señalada la utilización del papel - Usar sobres de desecho para correspondencia interna - Compartir folletos o normas que puedan servir a otros actores 		
<p>RECICLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicar el papel en un recipiente o en un lugar visible - No debe estar manchado ni arrugado 		
<p>5. DIVULGACION:</p>		

<p>La divulgación de la campaña mediante los diferentes mecanismos utilizados en la organización para el proceso de comunicación, tales como reuniones, plegable electrónicos, carteleras, página web y una pequeña fonomímica de la importancia de reciclaje. Periódicamente se debe recordar al personal administrativo con el propósito de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar las metas alcanzadas - Reforzar conocimientos y generar recordación - Recibir sugerencias y propuestas que contribuyan a la mejora 	
<p>6. MECANISMOS DE MEDICION</p> <p>El mecanismo de medición parte de los datos suministrados por el área de compras para establecer el promedio de consumo durante un periodo de tiempo, este sería el dato exacto para establecer la meta mensual de reducción de consumo de papel mensual de las cinco áreas analizadas teniendo en cuenta que se establece como meta entre el 10% y 15% de reducción de papel.</p>	
<p>7. ACTIVIDADES DE LA CAMPAÑA</p>	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	<p>Realizar diagnóstico de cada dependencia para determinar los factores pueden afectar el uso indebido del papel tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impresión desmedida de documentos - No utilizar la doble cara para otras impresiones o fotocopias - La necesidad de imprimir o fotocopiar todo lo que se recibe - Impresión de correos - Fotocopia de normas innecesarias - Impresión de documentos en una versión no aprobada - Impresión de formatos y documentos que no están configurados
2	Realizar una clasificación de los factores para determinar cuáles son los factores más frecuentes
3	<p>De acuerdo a la clasificación de prioridad de los factores con calificación alta se establecen los siguientes mecanismos de concientización:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Charlas de concientización -fono mímicas con la participación de los empleados -Comunicación por diferentes medios del uso adecuado del papel
4	Se realiza una evaluación y un seguimiento periódico de la reducción del papel para cumplir con la meta propuesta

Anexo G. Procedimiento auditorías internas de calidad

		MINISTERIO DE TRANSPORTE	
		PROCESO ADMINISTRACIÓN, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD	
		PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD	
		Código: PAC-P-004	Versión: 001
1. OBJETIVO: Describir las actividades para la planificación, preparación, ejecución y seguimiento de las auditorías internas de calidad bajo la norma ISO 19011:2011, con el fin de verificar el cumplimiento, eficacia, eficiencia y efectividad del sistema gestión de calidad de acuerdo con los requisitos de la NTCGP 1000:2009.			
2. ALCANCE: Desde la programación hasta el cierre de los hallazgos.			
3. RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Coordinador Grupo Desarrollo Administrativo.			
4. DEFINICIONES:			
TÉRMINO	DEFINICIÓN		
Alcance de la auditoría	Extensión y límite de una auditoría interna de calidad.		
Auditado	Organización que es auditado		
Auditoría interna de calidad	Proceso sistémico, independiente y documentado para obtener evidencia que al evaluarse de manera objetiva permite determinar la conformidad del sistema de gestión de calidad con los requisitos establecidos que se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.		
Cliente de la auditoría	Organización o persona que solicita una auditoría		
Conclusiones de la auditoría	Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos y hallazgos de la auditoría.		
Conformidad	Cumplimiento de un requisito.		
Criterio de auditoría	Criterios de políticas, procedimientos o requisitos a auditar.		
Equipo auditor	Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo si es necesario de expertos técnicos.		
Evidencia de auditoría	Registros, declaraciones de hecho o cualquier tipo de información que son verificables.		
Experto técnico	Persona que aporta conocimientos específicos al equipo auditor.		
Hallazgo de auditoría	Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.		
No conformidad Mayor	Incumplimiento de un requisito, ausencia de uno o más requisitos del sistema de la calidad .		
No conformidad Menor	Es una no conformidad detectada, pero que al analizarla no llega a la gravedad de una no conformidad mayor y se puede subsanar.		
Plan de auditoría	Descripciones de las actividades para la realización de la auditoría interna de calidad.		
Programa de auditoría	Auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.		
Riesgo	Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.		

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA					
NTCGP 1000:2009			ISO 19011:2011		
6. ACTIVIDADES					
Actividad	Etapa	Descripción	Responsable	Documentos y Registros	Puntos de Control
1	Planificar auditorías	El programa anual de auditorías internas de calidad para el Ministerio de Transporte se desarrolla en el primer trimestre del año y debe contemplar: -cronograma de auditorías -objetivo y alcance del programa de auditorías. -recursos financieros, tecnológicos, auditores. -criterios de auditoría. -parámetros a tener en cuenta en la auditoría.	Funcionario asignado por la administración del S.G.C.	Propuesta del programa anual de auditorías internas de calidad.	Decisiones de la Alta Dirección.
2	Aprobación programa anual de auditoría internas de calidad.	El programa es aprobado por el representante legal de la alta dirección del S.G.C.	Representante Legal de la alta dirección. Coordinador Grupo Desarrollo Administrativo.	Programa anual de auditorías internas de calidad.	
3	Divulgar el programa anual de auditorías internas de calidad.	Se divulgará a través de la publicación en la página intranet y se enviará correo electrónico a los usuarios.	Coordinador Grupo Desarrollo Administrativo.	Programa publicado en la página intranet y correo enviado de divulgación.	Correo de divulgación.
4	Reunión con equipo auditor.	Se realiza reunión con el equipo auditor para dar a conocer el programa de auditorías internas de calidad.	Coordinador Grupo Desarrollo Administrativo.	Lista de asistencia.	
5	Preparar auditoría.	El auditor asignado acorde al programa de auditorías, prepara la auditoría, (plan auditoría) teniendo en cuenta: -Norma ISO 19011:2011. -Revisión de la información documentada del proceso a auditar. -Elaborar lista de verificación. -Coordinar día, fecha y hora con el responsable del proceso a auditar, (quien aparece en la caracterización), entregando el plan de auditoría interna de calidad, cinco días hábiles antes de la fecha programada para la auditoría, en el caso de las Direcciones Territoriales se enviará una copia firmada del plan de auditorías al Director Territorial. Cuando el auditado solicite cambio de fecha, el auditor deberá informar al administrador del S.G.C.	Auditor asignado.	Plan de auditorías internas de calidad. Lista de verificación.	Plan de auditoría aceptado por el responsable.
6	Reunión de Apertura.	Se realiza reunión de apertura acorde a lo establecido en el Plan de auditoría, a la reunión podrán asistir los funcionarios que el responsable del proceso considere conveniente. El auditor confirmará que todos conozcan el plan de auditoría, brindará la oportunidad de aclarar dudas.	Auditor asignado.	Acta de apertura.	Plan de auditoría

7	Realizar auditoría.	Ejecutar la auditoría de acuerdo a lo establecido en la norma ISO de auditoría vigente para sistemas de gestión de calidad. En la lista de verificación se registran los hallazgos y evidencias encontradas. Se realiza la auditoría en sitio acorde al plan de auditoría, Desarrollo de las actividades.	Auditor asignado	Plan de auditorías internas de calidad. Acta de apertura.	
8	Cierre de auditoría.	Se realizará al finalizar la actividad en sitio con la presentación de los hallazgos generados. Deberá estar presente el responsable del proceso, todos los funcionarios auditados y los que se estime convenientes, se dará lectura a los hallazgos encontrados.	Auditor designado.	Acta de apertura y cierre.	
9	Evaluación del auditor por parte del auditado.	El Coordinador del Grupo Administración del Sistema enviará vía correo electrónico al responsable del proceso auditado el formato establecido para la evaluación de auditores internos de calidad para su diligenciamiento y devolución por este mismo medio.	Coordinador Grupo Administración del S.G.C.	Formato diligenciado de evaluación auditores de calidad.	
10	Elaboración del informe de auditoría.	El auditor elabora el informe de auditoría acorde a la lista de verificación y al acta de apertura y cierre. Los hallazgos deberán estar debidamente soportados con evidencias y relacionados con numerales de la norma técnica de calidad NTCGP 1000:2009	Auditor designado.	Informe de auditoría.	
11	Informe a administración del S.G.C.	El auditor enviará por correo electrónico al Coordinador del Grupo Desarrollo Administrativo el informe para su revisión dentro de los dos días hábiles siguientes a la terminación de la auditoría interna de calidad.	Auditor asignado.	Correo electrónico con informe de auditoría.	Correo electrónico con informe de auditoría para revisión.
12	Revisión del informe de auditoría por la administración del S.G.C.	La administración del S.G.C. revisa el informe en cuanto a formato utilizado, redacción clara de hallazgos, coherencia en el contenido; de ser necesario, se solicita al auditor realizar ajustes para su entrega final, esta revisión no debe exceder de dos días hábiles. La entrega de las correcciones por parte del auditor deberá ser el día hábil siguiente a la solicitud de corrección por parte de la administración del sistema.	Funcionario asignado por la administración del S.G.C. Auditor designado.	Informe corregido	Correo electrónico con informe de auditoría corregido.
13	Entrega de informe de auditoría al auditado.	El auditor entregará el informe de auditoría debidamente firmado al responsable del proceso auditado, máximo al día hábil siguiente a la entrega por parte de la administración del S.G.C. En el caso de las Direcciones Territoriales, el auditor entrega el original impreso del informe a la administración del S.G.C. quien lo enviará por correo electrónico al Director Territorial y este una vez lo haya firmado lo debe devolver a más tardar el día siguiente hábil a su recibo.	Auditor designado. administración del S.G.C.	Informe de auditoría.	Correo electrónico en el caso de las Direcciones Territoriales.

14	Aceptación del informe por el responsable del proceso auditado.	El responsable del proceso auditado entrega el original del informe debidamente firmado al auditor máximo al día siguiente de su recibo. En las Direcciones Territoriales, el director firma el informe, lo escanea y lo envía a la administración del sistema.	Responsable del proceso auditado.	Informe de auditoría firmado.	Informe de auditoría firmado por el auditado.
15	Entrega del informe a la administración del S.G.C.	El auditor entrega personalmente a la administración del S.G.C. el informe de auditoría a más tardar el día hábil siguiente a la firma de este por parte del auditado, junto con el plan de auditoría, lista de verificación diligenciada, acta de apertura y cierre.	Auditor designado.	Informe de auditoría firmado.	Informe firmado por auditado.
16	Entrega del informe al responsable del proceso auditado.	La administración del S.G.C. escaneará el informe de auditoría y a través de correo electrónico lo enviará a los responsables de los procesos y facilitadores.	Coordinador grupo de desarrollo administrativo.	Correo electrónico de envío.	Informe firmado por auditado.
17	Consolidación informes de auditoría.	La administración del S.G.C., una vez terminado el programa de auditorías y con todos los informes, realiza un análisis de los hallazgos detectados para clasificarlos y establecer las acciones de mejora aplicables a cada proceso.	Funcionario asignado por la administración del S.G.C.	Consolidado de auditorías.	Consolidado de auditorías.
18	Documentación acciones de mejora.	La administración del S.G.C., documenta las no conformidades en el formato establecido y envía al responsable del proceso para que coordine el plan de mejora. Dentro de los tres días hábiles a la entrega del formato, el responsable del proceso deberá devolverlo diligenciado a la administración del S.G.C. Una vez recibidas las acciones de mejora, se escanearán y se publicarán en la página intranet.	Responsable del proceso. Funcionario asignado por la administración del S.G.C.	Formato acciones correctivas y preventivas.	Formato acciones correctivas y preventivas.
19	Balace de acciones de mejora.	La administración del S.G.C., actualiza el balace de acciones de mejora para programar el seguimiento a los planes de mejora establecidos.	Funcionario asignado por la administración del S.G.C.	Balace de acciones de mejora.	Balace de acciones de mejora.
20	Evaluación auditores internos de calidad por parte de la administración del S.G.C.	Finalizado el ciclo de auditorías internas de calidad, la administración del sistema evaluará al grupo de auditores de acuerdo al formato establecido e informará a cada auditor el resultado de la evaluación, la cual será base para la programación del siguiente ciclo de auditorías.	Funcionario asignado por la administración del S.G.C.	Consolidada evaluación a auditores internos de calidad. Correos electrónicos.	Formato evaluación de auditores y formato consolidación de evaluaciones de auditores.
21	Informe para revisión por la Dirección.	La administración del S.G.C. elabora un informe de resultado de las auditorías para ser presentado a la revisión por la dirección.	Funcionario asignado por la dirección.		

NOTA: En caso de presentarse diferencias entre el auditor y el auditado, el auditor informará a la administración del sistema, quien entrará a dirimir y tomará la decisión, la cual deberá ser asumida por ambas partes. Cuando los hallazgos sean de los procesos a cargo de la Oficina Asesora de Planeación, el Secretario General entrará a dirimir y tomará la decisión final, la cual deberá ser aceptada por las partes.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Profesional.	Coordinador Grupo Desarrollo Administrativo	Jefe Oficina de Planeación
Fecha: abril 30 de 2017	Fecha:	Fecha:

Anexo H. Programa anual de auditorías internas

	MINISTERIO DE TRANSPORTE	
	PROCESO DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
	PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD	
	Código: PAC-F-007	Versión: 1
OBJETIVOS		
Establecer las actividades y las fechas de auditoría para realizar seguimiento a los procesos verificando el nivel de implementación, mantenimiento y desempeño institucional, a través de la eficacia, eficiencia y efectividad, alineados con la administración del riesgo y mejora de cada uno de los procesos del S.G.C. del Ministerio de Transporte frente a los requisitos establecidos en la norma de calidad NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2015.		
RANCO GENERAL		
La auditoría interna de calidad se desarrollará a los 4 procesos estratégicos, los 4 misionales, los 9 de apoyo y los 3 de evaluación acorde a los 20 procesos establecidos en el mapa de proceso.		
CRITERIOS DE AUDITORÍAS		
<ul style="list-style-type: none"> -Norma NTCGP 1000: 2009 - ISO 9001:2015. -Base legal y documentación definida para cada proceso. 		
ELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL EQUIPO AUDITOR		
Acorde a la evaluación de auditores por parte de la administración del S.G.C., serán seleccionados los auditores para la realización de las auditorías del nuevo ciclo.		
FECHA Y LUGAR DE AUDITORÍA		
Las auditorías internas de calidad se realizarán acorde al cronograma de auditorías internas de calidad, el cual se establece durante el primer trimestre de cada vigencia y las auditorías se desarrollan durante los dos trimestres siguientes, directamente en los procesos, (ver cronograma de auditorías).		
RECURSOS		
Auditor Líder, auditores internos de calidad, pasajes, viáticos, recursos tecnológicos, documentos.		
ELABORÓ: Profesional	REVISÓ: Coordinador Grupo Desarrollo Administrativo	APROBÓ: Jefe Oficina de Planeación.
FECHA: Abril 28 de 2017	FECHA:	FECHA:

Anexo J. Plan de auditorías internas

	MINISTERIO DE TRANSPORTE	
	PROCESO DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
	PLAN DE AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD	
	Código: PAC-F-008	Versión: 1

1. IDENTIFICACIÓN		
Procesos a auditar	Auditoría No	Fecha de auditoría:
Autorizaciones, Atención al Ciudadano y Gestión Documental.	1	10 de mayo de 2017

2. PLANIFICACIÓN		
Objetivo	Alcance	Criterio
Verificar el nivel de implementación, mantenimiento y desempeño institucional, a través de la eficacia, eficiencia y efectividad, alineados con la administración del riesgo y mejora de cada uno de los procesos del S.G.C. del Ministerio de Transporte, frente a los requisitos de la NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2015.	Proceso: Autorizaciones, Atención al Ciudadano, Gestión Documental en la Dirección Territorial Cundinamarca de acuerdo al plan de auditorías para la vigencia 2017 en Direcciones Territoriales y procesos en planta central.	- Norma NTCGP 1000:2009 Base legal y documentación definida para cada proceso.

3. AUDITOR	
Nombre: María Ruth Rodríguez Calvo	Firma:

4. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA				
Actividad	Auditado Nombre/cargo	Fecha	Hora de inicio	Lugar de auditoría
Reunión de Apertura	Directora Territorial Cundinamarca.	Mayo 10 de 2017	8:30 AM	Dirección Territorial Cundinamarca.

Proceso de Autorizaciones	Directora Territorial Cundinamarca. Funcionarios Grupo Carga, Pasajeros y Tránsito.	Mayo 10 de 2017	9:00 AM a 11:30 AM	Dirección Territorial Cundinamarca, Local 115.
Proceso Atención al Ciudadano.	Directora Territorial Cundinamarca. Funcionarios Grupo Atención, Correspondencia y Archivo.	Mayo 10 de 2017	11:30 AM a 1:00 PM	Dirección Territorial Cundinamarca, Local 101.
Proceso Gestión Documental.	Directora Territorial Cundinamarca. Funcionarios Grupo Atención, Correspondencia y Archivo.	Mayo 10 de 2017	2:00 PM a 3:30 PM	Dirección Territorial Cundinamarca, Local 101.
Conclusiones.	Auditor.	Mayo 10 de 2017	3:30 PM	Dirección Territorial Cundinamarca, Local 101.
Reunión de Cierre.	Directora y funcionarios Territorial Cundinamarca.	Mayo 10 de 2017	4:00 PM	Dirección Territorial Cundinamarca, Local 101.
Fin de Auditoría.	Auditor.	Mayo 10 de 2017	4:30 PM	Dirección Territorial Cundinamarca, Local 101.

5. 5. ACEPTACIÓN PLAN DE AUDITORÍA

Fecha entrega del plan de auditoría.	Responsable del proceso- /nombre y cargo)	Firma
Abril 19 de 2017	Alba Cecilia Dupont Cruz	

NOTA: El responsable del proceso deberá dar a conocer el presente plan de auditoría y citar a los funcionarios a su cargo a la reunión de apertura.

Anexo K. Lista de verificación

		MINISTERIO DE TRANSPORTE					
		PROCESO DE ADMINISTRACIÓN, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD					
		LISTA DE VERIFICACIÓN					
		Código: PAC-F-009			Versión: 001		
PROCESOS AUDITADO: Autorizaciones, Atención al Ciudadano y Gestión Documental en la Dirección Territorial Cundinamarca							
AUDITOR: María Ruth Rodríguez Calvo.							
REQUISITO A AUDITAR	ASPECTO A VERIFICAR	DOCUMENTO SOLICITADO	CONF.	OBS.	NCM	NCm	EVIDENCIAS Y COMENTARIOS
5.1.a	Dónde se pueden consultar los documentos asociados al S.G.C.?	Verificar ingreso a DARUMA					
4.1.a	Conoce la red de proceso?	Verificar en DARUMA					
4.1.b	En qué procesos participa la Dirección Territorial Cundinamarca?	Verificar mapa de procesos.					
5.3.e	Cómo ha socializado el tema de S.G.C. a los funcionarios de la Dirección Territorial C/marca?	Acta, memorando, correo electrónico.					
5.5.2	Quien es el representante de la Dirección del S.G.C.	Verificar cargo. (Jefe Oficina de Planeación).					
6.4	Adecuación puestos de trabajo, iluminación, ruido, espacio.	Ver instalaciones.					
6.1	Cuenta con los recursos necesarios para atender las funciones a cargo?	Si la respuesta es no, verificar correos electrónicos o memorandos de solicitud.					
6.2	En el último año los funcionarios han recibido capacitaciones acorde a las funciones asignadas?	Verificar el tema de la capacitación y la competencia.					
8.5	¿Ha solicitado mejoras a los procesos en que participa la Dirección Territorial Cundinamarca?	Verificar si están documentadas					
8.3	Se ha presentado producto no conforme?	Verificar último informe presentado.					
4.1.g	Conoce los riesgos establecidos los procesos a su cargo, se ha materializado alguno?	Verificar AUT-R-001, (riesgos) y PAC-F-005, (acciones correctivas).					
8.2.3	Cómo mide los resultados de los procesos a su cargo?	Verificar último informe S.G.C.					
8.2.1	Cómo mide la satisfacción del usuario?	ACI-F-001, verificar encuestas diligenciadas.					
8.2.3	Cuál es el seguimiento realizado a la satisfacción del cliente?	Verificar informes					
7.2.3.	Cómo asegura la atención oportuna de las P.Q.R.	Verificar en el sistema de correspondencia ORFEO.					

5.5.3	Conoce la Ley 594 de 2.000, cómo la aplica?	Ley General de archivos, verificar aleatoriamente documentos archivados.					
7.5.4.	Cómo garantiza la protección de la propiedad del cliente?	Verificar archivos, humedad, espacio, iluminación.					

CONVENCIONES	CONF: conforme	OB: observación	N.C.M.: no conformidad mayor	N.C.m.: no conformidad menor
--------------	----------------	-----------------	------------------------------	------------------------------

AUDITOR
NOMBRE: María Ruth Rodríguez Calvo
FIRMA:
CARGO: Auditora Interna de Calidad

Anexo L. Acta de apertura y cierre de auditoría

MINISTERIO DE TRANSPORTE			
 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD			
ACTA DE APERTURA Y CIERRE DE AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD			
Código: PAC-F-010		Versión: 001	
AUDITORÍA No: 1			
PROCESO AUDITADO: Autorizaciones, Atención al Ciudadano y Gestión Documental			
AUDITOR: María Ruth Rodríguez Calvo.			
APERTURA			
FECHA: Mayo 10 de 2017		HORA: 8:30 AM	SITIO: Instalaciones Dirección Territorial Cundinamarca.
ASPECTOS A CONSIDERAR:			
Se da inicio a la auditoría siendo las 8:30 am en las instalaciones de la Dirección Territorial Cundinamarca, se informa sobre el objetivo, alcance y criterio de auditoría, aclarando la metodología que se utilizará acorde al plan comunicado el día 19 de abril de 2017. Se pregunta si hay alguna inquietud y se reitera que en cualquier momento de la auditoría pueden hacer todas las preguntas que consideren pertinentes al igual que el auditor irá comunicando en el momento de evidenciar falencias			
ASISTENTES		APERTURA	CIERRE
NOMBRE	CARGO	FIRMA	FIRMA
Alba Cecilia Dupont Cruz	Directora		
Nery Isabel Montes Contreras	Coordinadora		
CIERRE			
Siendo las 4: 00 pm se hace reunión de cierre de auditoría interna de calidad a través de la cual se resaltan fortalezas como la disposición, recibo, atención y amabilidad de los funcionarios entrevistados, instalaciones muy buenas y como aspectos por mejorar documentar las acciones de mejora establecidas.			
FECHA: MAYO 15 DE 2017		HORA: 4:30 PM	SITIO: Instalaciones Dirección Territorial Cundinamarca.
NOMBRE AUDITOR: María Ruth Rodríguez Calvo.		NOMBRE RESPONSABLE DEL PROCESO: Alba Cecilia Dupont Cruz.	
FIRMA:		FIRMA:	

Anexo M. Informe de auditoría interna de la calidad

	MINISTERIO DE TRANSPORTE	
	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD	
	INFORME DE AUDITORÍAS	
	Código: PAC-F-011	Versión: 001
CONSECUTIVO No: 1		
FECHA DE AUDITORÍA: mayo 10 de 2017		
PROCESO AUDITADO: autorizaciones, atención al ciudadano y gestión documental en la Dirección Territorial Cundinamarca.		
RESPONSABLE DEL PROCESO AUDITADO: Alba Cecilia Dupont Cruz - Directora Territorial Cundinamarca.		
AUDITOR: María Ruth Rodríguez Calvo.		
OBJETIVO DE LA AUDITORÍA: verificar el nivel de implementación, mantenimiento y desempeño institucional a través de la eficacia, eficiencia y efectividad, alineados con la administración del riesgo y mejora de los procesos del S.G.C. del Ministerio de Transporte, frente a los requisitos de la NTCGP 1000:2099 e ISO 9001:2015		
ALCANCE DE LA AUDITORÍA: Proceso de autorizaciones, atención al ciudadano y gestión documental en la Dirección Territorial Cundinamarca, acorde al plan de auditorías de la vigencia 2017.		
CRITERIOS DE AUDITORÍA: - Norma NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2015 - Base legal y documentación definida para cada proceso.		
PERSONAL ENTREVISTADO		
NOMBRE	CARGO	
Alba Cecilia Dupont Cruz	Directora Territorial Cundinamarca	
DOCUMENTACIÓN ANALIZADA		
NOMBRE	CÓDIGO	VERSIÓN
Procedimiento autorizaciones en transporte, tránsito e infraestructura	AUT-P-003	1
Formato hoja de ruta	AUT-F-013	1
Instructivo habilitación empresas transporte terrestre de carga	AUT-1-17	1
Instructivo tarjetas de operación	AUT-I-028	1
Instructivo planillas de viaje ocasional	AUT-I-025	1
Instructivo desvinculaciones	AUT-I-018	1
Tablero de indicadores proceso autorizaciones	AUT-T-001	1
Mapa de riesgos proceso autorizaciones	AUT-R-001	1
Caracterización proceso atención al ciudadano	ACI-C-001	1
Mapa de riesgos proceso atención al ciudadano	ACI-R-001	1
Tablero indicadores proceso atención al ciudadano	ACI-T-001	1
Procedimiento notificaciones	ACI-P-003	1
Procedimiento gestión documental	GDO-P-003	1
Manual de correspondencia	GDO-M-002	1
Manual de archivos	GDO-M-001	1
RESUMEN ACTIVIDADES DESARROLLADAS		
1. Reunión de apertura.		
2. Entrevistas con los funcionarios que participan en los procesos de autorizaciones, atención al ciudadano y gestión documental.		
3. Se verificaron evidencias.		
4. Comunicación del resultado de la auditoría a través de la reunión de cierre.		
FORTALEZAS		
1. Ubicación y entrega de la documentación solicitada para auditar el proceso de autorizaciones.		
2. Conocimiento de la normatividad vigente por parte de los funcionarios que integran el proceso de autorizaciones.		
ASPECTOS POR MEJORAR		
1. Generar espacios para socialización de los temas de calidad.		
2. Comunicación a los responsables de los procesos sobre los cambios y mejoras que contribuyan al mejoramiento de los procesos atendidos por la Dirección Territorial Cundinamarca.		
3. Documentar las acciones de mejora establecidas al interior de la Dirección Territorial Cundinamarca.		
HALLAZGOS		

No	REQUISITO	HALLAZGO	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIÓN
			MAYOR	MENOR	
1	7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio.	Se evidenció que los instructivos de desvinculaciones administrativas, habilitación de empresas, tarjetas de operación y planillas de viaje ocasional, no se encuentran actualizados. “cuando se cambien los requisitos del producto y/o servicio, las entidades deben asegurarse que la documentación pertinente sea modificada.	X		
2	6.3	Se evidenció que en la tarjeta de operación No 12084, el sistema RUNT envió a impresión la información correspondiente a combustible gasolina, cuando lo correcto es Diésel, lo cual genera inconsistencias y no es conforme con lo señalado en el numeral 6.3 en cuanto a aplicativos, bases de datos, servicios de apoyo como en este caso el RUNT	X		
3	8.5.1.	Se evidenció que a pesar de que la Dirección Territorial Cundinamarca estableció acciones de mejora al proceso de autorizaciones, sin embargo no se encontraron documentadas.		X	
ACEPTACIÓN DEL INFORME					
RESPONSABLE DEL PROCESO			AUDITOR		
FIRMA:			FIRMA:		
NOMBRE: Alba Cecilia Dupont Cruz			NOMBRE: María Ruth Rodríguez Calvo		
CARGO: Directora Territorial Cundinamarca			Cargo: Auditora Interna de Calidad:		

Anexo N. Acciones de mejora

	MINISTERIO DE TRANSPORTE	
	PROCESO DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
	Código: PAC-F-005	Versión: 1

CONSECUTIVO No.	
PROCESO A MEJORAR: Autorizaciones	
ORIGEN: Auditorías Internas de Calidad: <u> X </u> Revisión por la Dirección: <u> </u> Quejas y Reclamos: <u> </u>	
Indicadores de Gestión: <u> </u> Percepción del Usuario <u> </u> Proceso: <u> </u> Otro <u> </u>	

¿Cual? Se evidenció que la Dirección Territorial Cundinamarca estableció acciones de mejora para el proceso de autorizaciones pero no fueron documentadas.
--

TIPO DE ACCIÓN: CORRECTIVA X PREVENTIVA

PROBLEMA DETECTADO: En la Dirección Territorial Cundinamarca se establecieron 2 acciones de mejora al proceso de autorizaciones y no fueron documentadas, incumpliendo el literal 8.5.1. de la norma NTCGP 1000.2009	
DETECTADO POR: María Ruth Rodríguez Calvo - Auditora Interna de Calidad	FECHA: Mayo 10 de 2017

ANÁLISIS DE CAUSA: falta de conocimiento y manejo de la herramienta, falta control a las acciones de mejora establecidas.		
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS: Alba Cecilia Dupont Cruz - Directora Territorial Cundinamarca.	FIRMA DEL RESPONSABLE:	FECHA: Mayo 10 de 2017

Corrección propuesta: (soluciona el problema específico detectado)		
Actividad a realizar	Nombre y Cargo del Responsable	Fecha
Solicitar capacitación en el tema al sistema gestión de calidad.	Alba Cecilia Dupont Cruz Directora Territorial Cundinamarca	Mayo 11 de 2017
Citar a los funcionarios a la capacitación.	Alba Cecilia Dupont Cruz Directora Territorial Cundinamarca	Mayo 15 de 2017
Revisar las acciones de mejora establecidas y documentarlas.	Luis Guillermo Méndez Hernández Profesional	Mayo 25 de 2017
Aprobación acciones de mejora documentadas	Alba Cecilia Dupont Cruz Directora Territorial Cundinamarca	Mayo 26 de 2017
Envío al S.G.C.	Alba Cecilia Dupont Cruz Directora Territorial Cundinamarca	Mayo 26 de 2017

PLAN ACCIÓN DE MEJORA: (acción que garantiza la eliminación de la causa raíz del problema)		
Actividad a realizar	Nombre y Cargo del Responsable	Fecha
Identificación del problema	Directora y Funcionarios de la Dirección Territorial Cundinamarca	Permanente
Establecer plan de mejora	Profesional asignado	Permanente
Revisión y aprobación del plan de mejora en la Dirección Territorial Cundinamarca.	Directora Territorial Cundinamarca.	Permanente
Documentar las acciones de mejora establecidas en la Dirección Territorial Cundinamarca acorde al procedimiento establecido por el S.G.C.	Profesional asignado	Permanente

Envío al S.G.C.	Directora Territorial Cundinamarca	Permanente
Firma del responsable del problema: Alba Cecilia Dupont Cruz.		

SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA:

Se evidencia que los funcionarios de la Dirección Territorial Cundinamarca recibieron capacitación en el tema acciones preventivas y correctivas, (acta No 002 de mayo 15 de 2017), se verifican las dos acciones de mejora establecidas antes de la auditoría interna de calidad y ya se encuentran documentadas, (PAC-F-005), correo electrónico aprobación del S.G.C.).

Se verifica que se estableció una nueva acción de mejora con fecha mayo 28 de 2017, se encuentra documentada en el formato PAC-F-005 y aprobado por el S.G.C.

Se estableció acción preventiva frente a la documentación de acciones correctivas y preventivas.

Cierre del plan de acción de mejora: SI NO

Verificado por:

Nombre: María Ruth Rodríguez Calvo - Auditora Interna de Calidad.

Firma:

Fecha: Junio 15 de 2017

Verificación de los resultados de la acción de mejora

¿La acción fue eficaz? SI NO solicita nueva acción SI NO

Realizado por:

Nombre del auditor: María Ruth Rodríguez Calvo

Firma:

Fecha: Junio 15 de 2017

Anexo Ñ. Evaluación auditor interno de la calidad

	MINISTERIO DE TRANSPORTE	
	PROCESO DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
	EVALUACIÓN A AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD	
	Código: PAC-F-014	Versión: 1

Nombre del auditor: María Ruth Rodríguez Calvo Fecha: mayo 10 de 2017					
Proceso auditado: Autorizaciones, Atención al Ciudadano y Gestión Documental.					
Dependencia auditada: Dirección Territorial Cundinamarca					
Según su percepción del desempeño del auditor, evalúe cada uno de los siguientes aspectos y califique. (5: Sobresaliente, 4: Bueno, 3: Aceptable y 2: Deficiente).					
CONOCIMIENTO					
No					
1	Comunica y aclara objetivos y alcance de la auditoría	Sobresaliente (5)	Bueno (4)	Aceptable (3)	Deficiente (2)
2	Realiza reunión de apertura de la auditoría.	X			
3	Utiliza herramientas de verificación.	X			
4	Demuestra conocimiento del proceso auditado.	X			
5	Fundamenta adecuadamente las no conformidades y las soporta en los hallazgos.	X			
6	Retroalimentación de los procesos auditados.	X			
7	Informa resultados de la auditoría en forma clara y oportuna.	X			
8	Reúne y analiza evidencias suficientes.	X			
9	Realiza reunión de cierre de auditoría.	X			
Parcial		Promedio simple sumatoria			
CALIDAD HUMANA					
10	Manifiesta cordialidad en el trato.	X			
11	Demuestra seguridad durante la auditoría.	X			
12	Es abierto a responder las inquietudes que se presentan.	X			
Parcial		Promedio simple sumatoria			
EVALUACIÓN AUDITADO		Promedio simple sumatoria parciales			
		5.0			
		5.0			
¿Qué aspectos considera usted que podría mejorar el auditor en su próxima auditoría? Se recomienda establecer mayor tiempo para la realización de la auditoría, teniendo en cuenta que se auditan procesos.					
Comentarios y Observaciones: De gran utilidad y apoyo los comentarios y observaciones de la auditora, esto proporciona una gran oportunidad de mejora a los procesos en los que participa la Dirección Territorial Cundinamarca.					
Nombre evaluador: Alba Cecilia Dupont Cruz					
Cargo: Directora Territorial Cundinamarca.					
Dependencia: Dirección Territorial Cundinamarca.					

Anexo O. Consolidación evaluación de auditores

 	MINISTERIO DE TRANSPORTE	
	PROCESO DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
	CONSOLIDACIÓN EVALUACIÓN AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD	
	Código: PAC-F-016	Versión: 1
Rangos a calificar	Acción a tomar	
Sobresaliente (5 a 4.5)	Se incluye en el siguiente ciclo de auditorías y se postula por parte de la administración del S.G.C. como tutor para el siguiente ciclo de auditorías.	
Bueno (4.4. a 3.8)	Se incluye en el siguiente ciclo de auditorías.	
Regular (3.7 a 3)	Se incluye en el siguiente ciclo de auditorías. Siempre y cuando se haya realizado reentrenamiento a fin de corregir debilidades.	
Deficiente (menor a 3)	Se excluye del siguiente ciclo de auditorías y de estar interesado para el próximo ciclo de auditorías deberá presentar prueba de conocimientos y desarrollar una auditoría en sitio que será evaluada.	
CICLO AÑO 2017		

Auditor	Evaluación auditado	Evaluación administración S.G.C.	Consolidado (promedio simple sumatoria)
María Ruth Rodríguez Calvo	5.0	5.0	5.0
Sandra Oliva Bernal García	4.3	4.3	4.3
Elsa Estupiñan Blanco	3.5	3.5	3.5
Gonzalo Prieto Alarcón	2.9	2.9	2.9
ELABORÓ: Profesional	REVISÓ: Coordinador Grupo Desarrollo Administrativo.		APROBÓ: Jefe Oficina de Planeación.
FECHA: Sep 28 de 2017	FECHA: Sep 30 de 2017		FECHA: Oct 05 de 2017

Anexo P. Ficha técnica proceso de Dirección, Planificación y Administración del S.G.C.

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			Código: FTI-001 Versión 001		
Fecha de creación del indicador				Julio 27 de 2017			
Nombre del proceso				Dirección, Planificación y Administración del S.G.C.		TIPO DE PROCESO: Estratégico	
Nombre del subproceso				Gestionar las capacitaciones a los funcionarios del Ministerio de Transporte en el tema de calidad.			
Objetivo del Proceso				Asegurar el desempeño, evaluación y mejora del sistema de gestión de calidad.			
Procesos que suministran información y datos del indicador.				Mapa de procesos.			
Responsable de calcular				Profesional			
Responsable de analizar				Coordinador de Grupo			
Usuarios de la información recopilada y analizada				Jefe Oficina de Planeación			
Nombre del Indicador				Capacitación en el S.G.C.			
Objetivo o descripción del indicador				Medir el impacto de las capacitaciones dadas en el tema de calidad a los funcionarios y contratistas del Ministerio de Transporte.			
Tipo de Indicador				EFECTIVIDAD			
Rango de aceptación de gestión				BUENO >=80% ACEPTABLE >= 70% DEFICIENTE < 70%			
Fórmula para calcular el indicador				Numerador		No de evaluaciones satisfactorias en el tema de calidad.	
				Denominador		No de evaluaciones en el tema de calidad aplicadas.	
Frecuencia recolección de		Trimestral		Frecuencia Revisión		Trimestral	
Fuente de datos		Evaluaciones		Escala		Porcentual %	
Información para el análisis							
No	Meta del periodo	Valor Numerador	Valor Denominador	Resultado	% de cumplimiento	Análisis y Observaciones	Acciones de Mejora
1	90%	80	120	0.66	66%	No se cumplió la meta establecida para el trimestre actual.	Por establecer

Anexo Q. Ficha técnica proceso de comunicaciones

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			Código: FTI-002 Versión 001		
Fecha de creación del indicador		Julio 27 de 2017					
Nombre del proceso		Comunicaciones			TIPO DE PROCESO: Estratégico		
Nombre del subproceso		Gestionar las comunicaciones internas y externas de manera oportuna.					
Objetivo del Proceso		Divulgar en forma clara, oportuna y veraz a través de las herramientas de comunicación interna y externa la información generada por la política, planes, proyectos y programas en materia de transporte, tránsito e infraestructura.					
Procesos que suministran información y datos del indicador.		Direccionamiento estratégico sectorial, Formulación, evaluación y seguimiento de políticas, regulaciones técnicas y económicas en transporte, Tránsito e Infraestructura y Autorizaciones.					
Responsable de calcular		Profesional					
Responsable de analizar		Coordinador de Grupo					
Usuarios de la información recopilada y analizada		Jefe Oficina de Comunicaciones.					
Nombre del Indicador		Divulgación oportuna de las nuevas Políticas, Planes y Programas.					
Objetivo o descripción del indicador		Medir las comunicaciones de las Políticas, Planes, Proyectos y Programas generadas en el Ministerio de Transporte.					
Tipo de Indicador		EFICIENCIA					
Rango de aceptación de gestión		BUENO >=80% ACEPTABLE >= 70% DEFICIENTE < 70%					
Fórmula para calcular el indicador		Numerador			No de Políticas, Planes Proyectos y Programas comunicados oportunamente dentro del trimestre.		
		Denominador:			No de Políticas, Planes Proyectos y Programas expedidos en el trimestre.		
Frecuencia recolección	de	Trimestral	Frecuencia Revisión		Trimestral		
Fuente de datos		Decretos, Resoluciones.		Escala		Porcentual %	
Información para el análisis							
No	Meta del periodo	Valor Numerador	Valor Denominador	Resultado	% de cumplimiento	Análisis y Observaciones	Acciones de Mejora
1	90%	80	120	0.66	66%	No se cumplió la meta establecida para el trimestre	Por establecer

Anexo R. Ficha técnica de indicadores

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			Código: FTI-003 Versión 001		
Fecha de creación del indicador		Julio 27 de 2017					
Nombre del proceso		Autorizaciones			TIPO DE PROCESO: Misional		
Nombre del subproceso		Gestionar la expedición de las autorizaciones solicitadas					
Objetivo del Proceso		Atender oportunamente las solicitudes de autorizaciones, garantizando el cumplimiento de los requisitos establecidos en materia de Transporte, Tránsito e Infraestructura.					
Procesos que suministran información y datos del indicador.		Atención al Ciudadano, Gestión Documental.					
Responsable de calcular		Profesional					
Responsable de analizar		Coordinador de Grupo					
Usuarios de la información recopilada y analizada		Director Territorial, Director de Transporte y Tránsito, Subdirector de Transporte y Subdirector de Tránsito.					
Nombre del Indicador		Expedición oportuna de las autorizaciones.					
Objetivo o descripción del indicador		Medir la oportunidad en la expedición de autorizaciones solicitadas.					
Tipo de Indicador		EFICIENCIA					
Rango de aceptación de gestión		BUENO >=80% ACEPTABLE >= 70% DEFICIENTE < 70%					
Fórmula para calcular el indicador		Numerador :			No de autorizaciones expedidas en términos durante el trimestre.		
		Denominador:			No de autorizaciones solicitadas en el trimestre.		
Frecuencia de recolección	Trimestral		Frecuencia Revisión		Trimestral		
Fuente de datos		Planillas de radicación y sistema de correspondencia Orfeo, P.Q.R, Encuestas de satisfacción.		Escala:		Porcentual %	
Información para el análisis							
No	Meta del periodo	Valor Numerador	Valor Denominador	Resultado	% de cumplimiento	Análisis y Observaciones	Acciones de Mejora
1	90%	48.000	56.000	0.86	86%	No se cumplió la meta establecida para el trimestre actual.	Por establece

Anexo S. Ficha técnica de indicadores del proceso atención al ciudadano

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			Código: FTI-004 Versión 001		
Fecha de creación del indicador		Julio 27 de 2017					
Nombre del proceso		Atención al Ciudadano		TIPO DE PROCESO: Misional			
Nombre del subproceso		Gestionar la atención al ciudadano.					
Objetivo del Proceso		Atender los requerimientos de carácter general, las quejas y reclamos de los ciudadanos y partes interesadas de acuerdo con la competencia de la entidad.					
Procesos que suministran información y datos del indicador.		Gestión Documental, Autorizaciones.					
Responsable de calcular		Profesional					
Responsable de analizar		Coordinador de Grupo					
Usuarios de la información recopilada y analizada		Secretaria General, Coordinador Grupo Atención al Ciudadano.					
Nombre del Indicador		Atención consultas personales de los usuarios.					
Objetivo o descripción del indicador		Medir la oportunidad en la atención de las consultas personalizadas.					
Tipo de Indicador		EFICACIA					
Rango de aceptación de gestión		BUENO >=80% ACEPTABLE >= 70% DEFICIENTE < 70%					
Fórmula para calcular el indicador		Numerador			No de usuarios atendidos personalmente en el trimestre.		
		Denominador			No de usuarios que solicitan atención personalizada en el trimestre.		
Frecuencia de recolección	Trimestral		Frecuencia Revisión		Trimestral		
Fuente de datos	Planillas control de atención		Escala		Porcentual %		
Información para el análisis							
No	Meta del periodo	Valor Numerador	Valor Denominador	Resultado	% de cumplimiento	Análisis y Observaciones	Acciones de Mejora
1	70	1630	2850	0.57	57%	No se cumplió la meta establecida para el trimestre actual.	Por establecer

Anexo T. Ficha técnica de indicadores del proceso Administración y Desarrollo de Personal

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			Código: FTI-005 Versión 001		
Fecha de creación del indicador				Julio 27 de 2017			
Nombre del proceso				Administración y Desarrollo de personal.		TIPO DE PROCESO: Apoyo	
Nombre del subproceso				Gestionar la asignación de funcionarios competentes.			
Objetivo del Proceso				Garantizar la competencia, el bienestar y el desarrollo de los servidores públicos y contratistas del Ministerios de Transporte.			
Procesos que suministran información y datos del indicador.				Procesos del S.G.C.			
Responsable de calcular				Profesional			
Responsable de analizar				Coordinador de Grupo			
Usuarios de la información recopilada y analizada				Procesos del S.G.C.			
Nombre del Indicador				Asignación de personal competente.			
Objetivo o descripción del indicador				Medir la oportunidad en la asignación de los funcionarios y contratistas competentes.			
Tipo de Indicador				EFICIENCIA			
Rango de aceptación de gestión				BUENO >=80% ACEPTABLE >= 70% DEFICIENTE < 70%			
Fórmula para calcular el indicador				Numerador		No de funcionarios y contratistas competentes asignados de manera oportuna a los procesos durante el trimestre.	
				Denominador		No de funcionarios y contratistas competentes solicitados por los procesos durante el trimestre.	
Frecuencia de recolección		Trimestral		Frecuencia Revisión		Trimestral	
Fuente de datos		Correos electrónicos, memorados.		Escala		Porcentual %	
Información para el análisis							
No	Meta del periodo	Valor Numerador	Valor Denominador	Resultado	% de cumplimiento	Análisis y Observaciones	Acciones de Mejora
1	90%	7	2	0.35	35%	No se cumplió la meta establecida para el trimestre actual.	Por establece

Anexo U. Tablero de indicadores

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	FÓRMULA	MET A	UN.	TENDENCIA	FRECUENCIA DATOS	FRECUENCIA DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
Participación de los funcionarios del Ministerio de Transporte en las capacitaciones sobre calidad	Dirección, Administración, Planificación y Administración del Sistema Gestión de Calidad	Capacitación en el S.G.C.	Efectividad	No de evaluaciones satisfactorias en el tema de calidad durante el trimestre / No de evaluaciones aplicadas	90	Porcentual %	Creciente	Trimestral	Trimestral	Coordinador de Grupo
Garantizar la comunicación oportuna de las políticas, planes, proyectos y programas a las partes interesadas.	Comunicaciones	Divulgación oportuna de las nuevas políticas, planes, proyectos y programas expedidas por el Ministerio de Transporte.	Eficiencia	No de políticas, planes, proyectos y programas comunicados oportunamente en el trimestre / No de Políticas, Planes, Proyectos y Programas expedidos en el trimestre.	90	Porcentual %	Creciente	Trimestral	Trimestral	Coordinador de Grupo.
Expedir las autorizaciones dentro de los términos establecidos en la Norma para los diferentes modos de transporte.	Autorizaciones	Expedición oportuna de las autorizaciones	Eficiencia	No de autorizaciones expedidas en el trimestre dentro de los términos establecidos / No de autorizaciones solicitadas en el trimestre	90	Porcentual %	Creciente	Trimestral	Trimestral	Coordinador de Grupo.
Garantizar la atención personal a los usuarios, acorde a las solicitudes de información.	Atención al Ciudadano	Atención consultas personales de los usuarios.	Eficacia	No de usuarios atendidos personalmente en el trimestre / No de usuarios que solicitan atención personalizada en el trimestre	90	Porcentual %	Creciente	Trimestral	Trimestral	Coordinador de Grupo.
Garantizar la asignación de funcionarios competentes a los procesos que solicitan.	Administración y Desarrollo de Personal	Asignación de personal competente	Eficiencia	No de funcionarios competentes asignados oportunamente en el trimestre / No de funcionarios competentes solicitados por los procesos en el trimestre.	90	Porcentual %	Creciente	Trimestral	Trimestral	Coordinador de Grupo.

Anexo V. Proceso de dirección, planificación y administración del sistema de gestión de calidad

 MINISTERIO DE TRANSPORTE PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO: DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SGC. Código: PMP-F-001 Versión: 001							
Oportunidad de Mejora	Objetivos	Metas	Indicadores	Actividades	Responsables	Fecha inicio	Fecha termina
Fortalecer el conocimiento y participación de los funcionarios del Ministerio de Transporte en el tema de calidad.	Garantizar que los funcionarios participen en las capacitaciones ofrecidas en el tema de calidad	Al finalizar el cuarto trimestre de 2017 haber capacitado el 90% de los funcionarios y contratistas del Ministerio de Transporte en el tema de calidad.	No de evaluaciones satisfactorias dentro del trimestre/ No de evaluaciones aplicadas dentro del trimestre.	-Análisis datos documentados 2017	Coordinador Grupo Administración del Sistema de Calidad.	Ago-04-2017	Ago-04-2017
				Establecer cronograma trimestral de capacitaciones por dependencias y no por funcionarios.	Coordinador Grupo Administración del Sistema de Calidad.	Ago-08.2017	Ago-09-2017
				Establecer y socializar el último día hábil de cada mes para dictar las capacitaciones a los funcionarios que a pesar de haber sido citados no asistieron.	Coordinador Grupo Administración del Sistema de Calidad.	Ago-10-2017	Ago-11-2017
				Realizar las capacitaciones acorde al cronograma.	Coordinador Grupo Administración del Sistema de Calidad.	Acorde al cronograma.	Acorde al cronograma.
				Realizar seguimiento a los resultados.	Coordinador Grupo Administración, del Sistema de Calidad.	Dic-29-2017	Ene-03-2018
				Verificar cumplimiento Plan de mejora.	Alta Dirección.	Ene-05-2018	Ene-05-2018

Anexo W. Proceso de comunicaciones

 MINISTERIO DE TRANSPORTE PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO: COMUNICACIONES Código: PMP-F-001 Versión: 001							
Oportunidad de Mejora	Objetivos	Metas	Indicadores	Actividades	Responsables	Fecha inicio	Fecha termina
Garantizar la comunicación oportuna de las políticas, planes, proyectos y programas expedidos por el Ministerio de Transporte dentro de cada trimestre.	Asegurar el conocimiento de manera oportuna a los funcionarios que participan en los procesos misionales de las nuevas políticas, planes, proyectos y programas.	Al finalizar el cuarto trimestre de 2017 deberán estar comunicadas el 100% de las políticas, planes, proyectos y programas expedidos por el Ministerio de Transporte durante la vigencia 2017.	No de políticas, planes, proyectos y programas comunicados oportunamente/ No de políticas, planes, proyectos y programas expedidos por el Ministerio de Transporte en la vigencia 2017.	Definir responsable del recibo, organización y control de los actos administrativos expedidos en políticas, planes, proyectos y programas.	Coordinador Grupo de Prensa.	Ago-10-2017	Ago-10-2017
				Definir responsable de la comunicación a los funcionarios de las políticas, planes, proyectos y programas.	Coordinador Grupo de prensa.	Ago-10-2017	Ago-10-2017
				Reunión Coordinador Grupo de Prensa con su equipo de trabajo para socializar las responsabilidades.	Coordinador Grupo de Prensa.	Ago-12-2017	Ago-12-2017
				Recibir, organizar llevar el control de los actos administrativos en políticas, planes, proyectos y programas.	Profesional asignado.	Ago-12-2017	Dic-31-2017
				Comunicar oportunamente a los funcionarios del Ministerio de Transporte las nuevas políticas, planes, proyectos y programas expedidos por el Ministerio de Transporte.	Profesional asignado.	Ago-12-2017	Dic-31-2017
				Seguimiento actos administrativos recibidos y comunicados durante el trimestre	Coordinador Grupo de Prensa.	Ago-31-2017	Ene-03-2018
				Verificación al cumplimiento del Plan de mejora.	Alta Dirección.	Ene-05-2018	Ene-05-2018

Anexo X. Proceso de autorizaciones

 MINISTERIO DE TRANSPORTE PLAN DE MEJORAMIENTO							
PROCESO: AUTORIZACIONES							
Código: PMP-F-001				Versión: 001			
Oportunidad de Mejora	Objetivos	Metas	Indicadores	Actividades	Responsable	Fecha inicia	Fecha termina
Asegurar la respuesta oportuna a las solicitudes radicadas en la Dirección Territorial Cundinamarca en el tema de autorizaciones.	Garantizar la expedición de las autorizaciones dentro de los términos establecidos para cada una.	A diciembre 31 de 2017 haber atendido el 90 % de las solicitudes radicadas por los usuarios en la Dirección Territorial Cundinamarca.	No de autorizaciones expedidas en términos establecidos/ No de autorizaciones radicadas.	Establecer puntos de control y responsables acorde a las fechas de las solicitudes radicadas.	Directora Territorial Cundinamarca.	Sep-05-2017	Sep-05-2017
				Reunión Directora, Coordinadoras y funcionarios para socializar puntos de control, responsables	Directora Territorial Cundinamarca.	Sep-06-2017	Sep.06.2017
				Seguimiento a solicitudes radicadas	Coordinadora Grupo Atención, Correspondencia y Archivo.	Sep-06-2017	Dic-31-2017
				Seguimiento a solicitudes atendidas	Coordinadora Grupo Carga, Pasajeros y Tránsito	Sep-06-2017	Dic-31-2017
				Informe a la Directora Territorial	Coordinadoras Dirección Territorial Cundinamarca.	Ene-03-2018	Ene-03-2018
				Seguimiento a los resultados	Directora Territorial	Ene-04-2018	Ene-04-2018
				Verificación cumplimiento plan de mejora establecido.	Alta Dirección.	Ene-05-2018	Ene-05-2018

Anexo Y. Proceso de atención al ciudadano

 MINISTERIO DE TRANSPORTE PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO: ATENCIÓN AL CIUDADANO Código: PMP-F-001 Versión: 001							
Oportunidad de Mejora	Objetivos	Metas	Indicadores	Actividades	Responsable	Fecha inicia	Fecha termina
Asegurar en la Dirección Territorial Cundinamarca la atención personalizada a los usuarios.	Garantizar la atención personalizada a los usuarios que lo requieran en la Dirección Territorial Cundinamarca.	A diciembre 31 de 2017 estar atendido de manera personal el 100 % de los usuarios que lo requieran en todos los puntos de atención.	No de usuarios atendidos personalmente / No de usuarios que solicitan atención personalizada.	Revisar la totalidad de puntos de atención al usuario en la Dirección Territorial Cundinamarca.	Directora Territorial Cundinamarca.	Ago-08-2017	Ago-08-2017
				Establecer responsables en cada uno de los puntos de atención acorde al horario establecido.	Directora Territorial Cundinamarca.	Ago-09-2017	Ago-09-2017
				Definir los reemplazos para atender a la hora de almuerzo y en caso de incapacidades, permisos y vacaciones.	Directora Territorial Cundinamarca.	Sep-09-2017	Agos-09-2017
				Reunión con las Coordinadoras y funcionarios de la Dirección Territorial Cundinamarca. atendidas	Directora Territorial Cundinamarca.	Sep-10-2017	Sep-10-2017
				Atención a los usuarios en los diferentes puntos establecidos.	Funcionarios asignados	Sep-10-2017	Dic-31-2017
				Seguimiento a los resultados.	Coordinadoras Dirección Territorial Cundinamarca.	Sep-10-2017	Dic-31-2017
				Cuatro informes a la Directora Territorial	Coordinadoras Dirección Territorial Cundinamarca.	Último día hábil Sep-2017	Dic-31-2017
				Seguimiento a los resultados	Directora Territorial	Ene-04-2018	Ene-04-2018
				Verificación cumplimiento plan de mejora establecido.	Alta Dirección.	Ene-05-2018	Ene-05-2018

Anexo Z. Proceso de administración y desarrollo de personal

 MINISTERIO DE TRANSPORTE PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO: ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL Código: PMP-F-001 Versión: 001							
Oportunidad de Mejora	Objetivos	Metas	Indicadores	Actividades	Responsable	Fecha inicia	Fecha termina
Asegurar la asignación oportuna de talento humano.	Garantizar de manera oportuna a todos los procesos el talento humano requerido para el lo de las funciones asignadas.	A diciembre 31 de 2017 haber signado el 100% de los funcionarios requeridos por los procesos.	No de funcionarios usuarios atendidos personalmente / No de usuarios que solicitan atención personalizada.	Revisar la totalidad de puntos de atención al usuario en la Dirección Territorial Cundinamarca.	Directora Territorial Cundinamarca.	Ago-08-2017	Ago-08-2017
				Establecer responsables en cada uno de los puntos de atención acorde al horario establecido.	Directora Territorial Cundinamarca.	Ago-09-2017	Ago-09-2017
				Definir los reemplazos para atender a la hora de almuerzo y en caso de incapacidades, permisos y vacaciones.	Directora Territorial Cundinamarca.	Sep-09-2017	Agos-09-2017
				Reunión con las Coordinadoras y funcionarios de la Dirección Territorial Cundinamarca. atendidas	Directora Territorial Cundinamarca.	Sep-10-2017	Sep-10-2017
				Atención a los usuarios en los diferentes puntos establecidos.	Funcionarios asignados	Sep-10-2017	Dic-31-2017
				Seguimiento a los resultados.	Coordinadoras Dirección Territorial Cundinamarca.	Sep-10-2017	Dic-31-2017
				Cuatro informes a la Directora Territorial	Coordinadoras Dirección Territorial Cundinamarca.	Último día hábil Sep-2017	Dic-31-2017
				Seguimiento a los resultados	Directora Territorial	Ene-04-2018	Ene-04-2018
				Verificación cumplimiento plan de mejora establecido.	Alta Dirección.	Ene-05-2018	Ene-05-2018