



**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
ESPE**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO
9001:2008, EN UN CLUB SOCIAL CULTURAL Y
DEPORTIVO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

JOHANA JARAMILLO TAMAYO

**DIRECTOR: ING. YOLANDA MANTILLA
CODIRECTOR: ECO. PABLO ROBAYO**

AÑO 2014

CERTIFICACIÓN

Director: Ing. Yolanda Mantilla

Codirector: Eco. Pablo Robayo, MBA

CERTIFICAN:

Que el trabajo de grado:

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008, EN UN CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO”, elaborado por la Sra. Johana Virginia Jaramillo Tamayo, ha sido dirigida y revisada durante su ejecución a través de reuniones periódicas para dar cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación, por lo tanto autorizamos la presentación.

Sangolquí, febrero del 2014

Ing. Yolanda Mantilla

DIRECTOR

Eco. Pablo Robayo, MBA

CODIRECTOR

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Autor: Johana Virginia Jaramillo Tamayo

DECLARA QUE:

El trabajo de grado: “**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008, EN UN CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO**”, ha sido desarrollado citando las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Por tal razón, las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Sangolquí, febrero del 2014

Johana Jaramillo Tamayo

AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN

Yo, Johana Virginia Jaramillo Tamayo, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación en la Biblioteca Virtual de la institución, el trabajo de grado: **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008 EN UN CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, febrero del 2014

Johana Jaramillo Tamayo

AUTORIZACIÓN

DEDICATORIA

Dedico la culminación de este objetivo personal:

A mi padre y a mi madre por su entrega y sacrificio,

A mi familia por todo su apoyo,

Y a mi esposo por su amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y la fortaleza para superar todos los obstáculos.

A mis maestros y especialmente a mi Directora y Codirector de tesis, por su apoyo para cumplir con la culminación de mi carrera.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera me apoyaron en la realización del presente trabajo, especialmente a Yoly por su amistad y cariño incondicional.

INDICE

CERTIFICACIÓN.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE.....	vi
RESUMEN.....	xv
CAPÍTULO 1.....	1
ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 HIPÓTESIS.....	8
1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	8
1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	8
1.6 ALCANCE.....	9
1.7 METODOLOGÍA.....	10
1.8 BASES TEÓRICAS.....	10
1.8.1 DEFINICIÓN DE ISO.....	10
1.8.2 FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA ISO.....	11
1.8.3 NORMAS ISO SERIE 9000.....	11

1.8.4 NORMA ISO 9001:2008.....	12
1.8.5 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	12
1.8.6 REQUISITOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	13
1.8.7 GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.....	15
1.8.8 MODIFICACIONES ENTRE LAS NORMAS ISO 9001:2000 E ISO 9001:2008.....	17
1.8.9 APLICACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000.....	17
1.9 ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
1.9.1 INSTALACIONES.....	20
1.9.2 ESCUELAS DEPORTIVAS.....	23
1.9.3 EVENTOS.....	24
1.9.4 REQUISITOS Y EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS DEL CLUB.....	25
1.9.5 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	26
1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ÁREAS PRINCIPALES.....	27
1.11 PRINCIPALES SERVICIOS.....	34
1.12 ANÁLISIS FODA.....	35
1.13 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION DE SOCIOS....	37
1.14 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	57
CAPÍTULO 2.....	62
MARCO TEÓRICO ACERCA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	62

2.1	MODELO GENERAL PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	62
2.2	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	63
2.2.1	JERARQUÍA DE LOS DOCUMENTOS.....	65
2.2.2	ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS.....	66
2.2.3.1	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	68
2.2.4	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL DE LA EMPRESA.....	69
2.2.5	CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN.....	70
2.2.6	CONTROL DE LOS REGISTROS.....	71
2.3	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.....	71
2.4	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	72
2.4.1	CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO.....	74
2.4.2	AUDITORIAS INTERNAS.....	74
2.4.2.1	PRINCIPIOS DE AUDITORÍA.....	75
2.4.2.2	ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA.....	76
2.4.2.3	COMPETENCIAS QUE DEBEN TENER LOS AUDITORES INTERNOS.....	77
2.4.2.4	RESPONSABILIDADES DE LOS INVOLUCRADOS EN LAS AUDITORÍAS INTERNAS.....	78
2.4.3	ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE	

MEJORA.....	79
2.4.3.1 MEJORA CONTINUA.....	79
2.4.3.2 ACCIÓN CORRECTIVA.....	80
2.4.3.3 ACCIÓN PREVENTIVA.....	80
2.4.3.4 CICLO PHVA.....	81
CAPÍTULO 3.....	83
DISEÑO DEL MANUAL DE CALIDAD DEL CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO.....	83
1. INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	86
2. OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD.....	86
3. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	87
3.1 ALCANCE.....	87
3.2 EXCLUSIONES.....	87
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	88
4.1 REQUISITOS GENERALES.....	88
4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN.....	91
4.2.1 GENERALIDADES.....	91
4.2.2 MANUAL DE CALIDAD.....	91
4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS.....	92
4.2.4 CONTROL DE REGISTROS.....	93
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	94
5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.....	94
5.2 ENFOQUE AL SOCIO.....	95
5.3 POLÍTICA DE CALIDAD.....	95
5.4 PLANIFICACIÓN.....	96

5.4.1	OBJETIVOS DE LA CALIDAD.....	96
5.4.2	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	97
5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN....	97
5.5.1	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.....	97
5.5.2	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN.....	98
5.5.3	COMUNICACIÓN INTERNA.....	99
5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.....	99
6.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	100
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS.....	100
6.2	RECURSOS HUMANOS.....	101
6.2.1	GENERALIDADES.....	101
6.2.2	COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN	101
6.3	INFRAESTRUCTURA.....	102
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO.....	102
7.	REALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	103
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO....	103
7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE.....	104
7.2.1	DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.....	104
7.2.2	REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.....	105
7.2.3	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.....	106
7.3	DISEÑO Y DESARROLLO.....	106
7.4	COMPRAS.....	107

7.4.1	PROCESO DE COMPRAS.....	107
7.4.2	INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS.....	108
7.4.3	VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS.....	108
7.5	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	108
7.5.1	CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	108
7.5.2	VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	109
7.5.3	IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD.....	110
7.5.4	PROPIEDAD DEL CLIENTE.....	110
7.5.5	PRESERVACIÓN DEL SERVICIO.....	111
7.6	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.....	111
8.	MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA.....	111
8.1	GENERALIDADES.....	111
8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.....	112
8.2.1	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	112
8.2.2	AUDITORIA INTERNA.....	112
8.2.3	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	113
8.2.4	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SERVICIO.....	113
8.3	CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME.....	114
8.4	ANALISIS DE DATOS.....	114
8.5	MEJORA.....	115
8.5.1	MEJORA CONTINUA.....	115
8.5.2	ACCIÓN CORRECTIVA.....	115

8.5.3 ACCIÓN PREVENTIVA.....	116
CAPÍTULO 4.....	117
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.	117
4.1 CARACTERIZACIONES Y PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES DE PROCESOS.....	117
4.2 PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DE TRABAJO.....	129
LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	134
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS.....	136
PROCEDIMIENTO PARA LA ACCION CORRECTIVA, ACCION PREVENTIVA Y MEJORA.....	139
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME.....	142
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS.....	145
PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE AUDITORIAS INTERNAS.....	147
PROCEDIMIENTO PARA LA REVISION POR LA DIRECCION.....	150
PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICION DE SATISFACCION DE SOCIOS.....	152
PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE SUGERENCIAS.....	155
PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL CAMPO DE GOLF.....	157
PROCEDIMIENTO PARA LA OPERACIÓN DELA ESCUELA DE GOLF.....	161
PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACION DE TORNEOS DE GOLF.....	163

INSTRUCTIVO PARA LA CANCHA DE PRÁCTICA.....	166
INSTRUCTIVO PARA EL CUARTO DE TALEGAS.....	167
INSTRUCTIVO PARA EL ORDEN DE SALIDAS DE JUEGO DE GOLF.....	169
PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS CANCHAS DE TENIS.....	171
PROCEDIMIENTO PARA LA ESCUELA DE TENIS.....	173
PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DE TORNEOS EXTERNOS.....	175
INSTRUCTIVO PARA LA ASIGNACIÓN DE AUXILIARES DE TENIS.....	177
INSTRUCTIVO PARA EL CAMBIO DE ARCILLA DE CANCHAS DE TENIS.....	178
PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS HÍPICOS	179
PROCEDIMIENTO PARA MANTENIMIENTO DE PESEBRERAS Y CUIDADO DE CABALLOS.....	181
PROCEDIMIENTO DE LA ESCUELA DE HIPICA.....	183
INSTRUCTIVO PARA PALAFRENEROS.....	186
PROCEDIMIENTO DE ORDEN Y LIMPIEZA.....	190
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DEL PROCESO DE HOSPITALIDAD Y SERVICIOS.....	193
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN.....	196
PROCEDIMIENTO PARA EJECUTAR CAPACITACIONES O ENTRENAMIENTOS.....	198
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE ADQUISICIONES	

DE PRODUCTOS DE INVENTARIO.....	200
PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES..	203
PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION Y REEVALUACION DE PROVEEDORES.....	205
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y REPOSICION DE STOCKS DE PRODUCTOS DE BODEGA.....	207
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y REPOSICION DE STOCKS DE PRODUCTOS DE BODEGA.....	210
PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO.....	211
CAPÍTULO 5.....	214
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	214
5.1 CONCLUSIONES.....	214
5.2 RECOMENDACIONES.....	216
BIBLIOGRAFIA.....	218
ANEXOS.....	220

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en un Club Social, Cultural y Deportivo, con el fin de ejecutar el diseño para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, específico para este tipo de organizaciones privadas sin fines de lucro, que tiene como objetivo principal el fomentar el desarrollo deportivo y social entre sus miembros. Se inicia con el diagnóstico de la organización, en base a la revisión de su estructura organizacional, servicios que presta y análisis FODA. Como resultado se emiten las acciones propuestas para que se implemente el Sistema de Gestión de Calidad y se determina que se debe iniciar la etapa de desarrollo documental y por ende se propone el diseño del Manual de Calidad. En primera instancia se plantea el marco teórico aplicable para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, a continuación, se desarrolla el Manual de Calidad propio del Club Social, Cultural y Deportivo, que incluye el alcance del Sistema de Gestión de Calidad y sus exclusiones, la descripción e interacción entre los procesos y los procedimientos documentados, instructivos de trabajo y registros que son de tipo mandatorio, así como los que la organización determina como necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. Se incluye información inherente al control de documentos y registros, la planificación y ejecución de auditorías internas, revisiones por la dirección y la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Palabras Claves: Norma ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de Calidad, Manual de Calidad, Auditoría Interna, Revisión por la Dirección.

SUMMARY

The present investigation develops on a Social, Cultural and Sports Club, in order to execute the design for the implementation of a Quality Management System, based on Standard ISO 9001:2008, specific to this type of private nonprofit organizations, whose main objective is to promote the sporting and social development among its members. It begins with the diagnosis of the organization, based on a review of its organizational structure, services provided and analysis SOWT. As a result the proposed shares are issued for the Quality Management System is implemented and determined to be started development stage documentary and therefore the design of the Quality Manual is proposed. Applicable theoretical framework for the implementation of the Quality Management System is proposed in the first instance, then Social, Cultural and Sports Club develops the Quality Manual, including the scope of the Quality Management System and its exclusions, the description and interaction between processes and documented procedures, work instructions and records are mandatory type, as well as the organization determines as necessary to ensure the effective planning, operation and control of its processes. It includes information inherent to the control of documents and records, planning and execution of internal audits, management reviews and the implementation of corrective, preventive and improvement actions.

Keywords: Standard ISO 9001:2008, Quality Management System, Quality Manual, Internal Audits, Management Reviews.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO

1.1 ANTECEDENTES

La creación de los Clubes Sociales, Culturales y Deportivos en el mundo inicia en Inglaterra en el Siglo XVIII, donde las familias de nivel socio económico alto, empiezan a formar organizaciones privadas, que cuenten con infraestructuras deportivas de alto nivel y que ofrezcan a sus socios, excelentes instalaciones, en un ambiente exclusivo y acogedor, que permita disfrutar de tiempo libre en familia.

En el Ecuador, el primer club social, cultural y deportivo de carácter privado se remonta a principios de siglo XX, cuando fue creado en la capital el Andes Tennis Club, el mismo que a partir del año 1920 se divide en el Quito Tennis y Ecuador Golf Club. Años más tarde en 1930 se crea el tradicional Quito Tennis y Golf Club, que se constituye en el primer club privado del país, donde se podía practicar estos dos deportes hasta hoy exclusivos, ya que el Ecuador no cuenta con infraestructura deportiva pública donde se practiquen estas dos disciplinas y por ende no se masifican, como si sucede en otros países de América Latina, incluido nuestro vecino país Colombia, que cuenta con una cantidad importante de canchas de golf públicas y ello se ve reflejado con la presencia cada vez mayor de sus representantes en los PGA Tours. (PGA, 2014).

Según la Federación Ecuatoriana de Tenis en su página web oficial, la introducción del tenis en el Ecuador, se dio por influencia de la colonia alemana que residía en la ciudad de Guayaquil en el siglo XIX, es así que el

primer club privado de tenis en el país fue el Club Sport Guayaquil en 1899.

En la actualidad, en Ecuador existen 23 clubes privados deportivos que cuentan con instalaciones para la práctica y enseñanza de los deportes de golf, tenis e hípica. En la tabla siguiente se puede observar la distribución de los deportes más importantes y los clubes que dan este servicio, dividido por ciudades.

TABLA N. 1
Detalle de Clubes Sociales y Deportivos Privados en el Ecuador por ciudades y servicios deportivos

CIUDAD	#	TIENEN	TIENEN	TIENEN
	CLUBES	GOLF	TENIS	HIPICA
Quito	11	4	10	4
Guayaquil	5	4	3	2
Cuenca	1	1	1	1
Manta	1		1	
Ibarra	1		1	
Latacunga	1		1	
Ambato	1		1	
Riobamba	1		1	
Esmeraldas	1	1	1	
TOTAL	23	10	20	7

En la tabla anterior, se observa que existen 23 clubes sociales y deportivos privados en el país, de esta cifra, 10 de ellos cuentan con

instalaciones para practicar golf, 20 con instalaciones para practicar tenis y solo 7 con instalaciones para practicar hípica.

Las empresas en el Ecuador que implementaron Sistemas de Gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001, según los datos del Ministerio de Industrias y Productividad en el año 2010, ascendían a 859 empresas. En el caso puntual de los clubes sociales, culturales y deportivos de carácter privado en el país, solo 3 de ellos han implementado sistemas de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001:2008. (MIPRO, 2013).

La presente investigación, con el aporte de la organización en estudio, busca servir de referencia a los clubes, sociales, culturales y deportivos de carácter privado a nivel nacional y/o internacional, que estén interesados en la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001:2008, con el fin de asegurar la calidad de sus servicios, la satisfacción de sus socios, la estandarización de sus procesos y la mejora continua de sus organizaciones.

La organización en estudio, es un club social, cultural y deportivo y está ubicado en la parroquia de Puembo, sus socios son personas con un alto nivel socioeconómico, que buscan disfrutar momentos agradables con su familia y a la vez deleitarse de servicios exclusivos en piscinas, áreas húmedas e instalaciones deportivas de golf, hípica y tenis.

El Club se encuentra constituido como una organización privada sin fines de lucro y está conformado por 1000 membresías entre personales y corporativas. Para adquirir una membresía, la persona natural o jurídica interesada, debe presentarse a un proceso de admisión y en caso de ser

aprobada, le corresponde pagar por una sola ocasión el precio de la membresía y posteriormente cancelar las cuotas mensuales fijadas por la administración para el mantenimiento del Club, de esta forma el socio y sus beneficiarios, tienen derecho de uso sin límite a las instalaciones y servicios disponibles.

Entre los beneficiarios con derecho a uso ilimitado de las instalaciones del Club están: el titular de la membresía, su cónyuge, sus hijos varones hasta los 25 años de edad, sus hijas sin límite de edad mientras permanezcan solteras, la madre del titular y las hermanas solteras sin hijos del titular.

La dirección del Club está a cargo del Directorio, ente elegido por votación en la Asamblea General de Socios por un periodo de dos años. Este Directorio se encuentra formado por un equipo de 12 socios, entre ellos un presidente, un vicepresidente, 5 vocales principales y 5 vocales suplentes, quienes velan por el cumplimiento de los fines culturales, sociales y deportivos que constan en el estatuto del Club.

La administración del Club, está a cargo de la Gerencia General y la ejerce un funcionario elegido por el Directorio, que tiene entre sus funciones principales: la planificación, control y gestión de los recursos, áreas y servicios de la organización.

Una vez revisada y analizada la documentación e información requerida, se observa que la organización cuenta con procedimientos de planificación y control, los mismos que deben ser mejorados y estandarizados, adicionalmente, existen registros aislados que deben ser

revisados para asegurar su conveniencia y aplicación.

Actualmente el Club cuenta con un formato de registro de quejas y sugerencias de sus socios, sin embargo no se evidencia que exista un adecuado proceso de seguimiento de las mismas, un caso similar es el de la información recolectada de las encuestas realizadas en los diferentes servicios y eventos, ya que se verifica que cuentan con resultados tabulados, sin embargo no existe un procedimiento para el cierre de las novedades detectadas.

Finalmente, se observa que todos los procedimientos y registros establecidos en cada proceso son impresos y esto dificulta que fluya la información y la comunicación entre todos los procesos involucrados, por esta razón resulta importante el buscar un mecanismo sistematizado como el uso del intranet con que cuenta la empresa, para garantizar la interrelación de la información dentro de todos los miembros del sistema.

Dado que el principal objetivo de la organización es alcanzar la satisfacción de sus socios, resulta imprescindible contar con un sistema de gestión de calidad que permita asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad planteados en cada uno de en sus servicios.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008, es imperiosa en el Club Social Cultural y Deportivo ubicado en la Parroquia de Puembo, ya que es el mecanismo que permitirá asegurar la estandarización de servicios y garantizar el desarrollo de

procesos de mejora continua, adicionalmente servirá de referencia a otras organizaciones similares con este fin.

El Club Social, Cultural y Deportivo, necesita contar con procesos documentados y estandarizados, así como el monitoreo de cumplimiento de estándares de servicio y la aplicación de procesos de mejora continua, para tener una reducción de las quejas que actualmente presentan sus socios.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Los clubes sociales, culturales y deportivos, son instituciones en su mayoría sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es alcanzar la satisfacción de sus socios y asegurar su permanencia en el tiempo, a través de la administración efectiva de sus recursos, esto se puede lograr solo si dichas organizaciones pueden asegurar niveles favorables de calidad en los productos y servicios que ofrecen.

Los clubes son un tipo especial de organización, que tiene clientes cautivos y frecuentes, lo cual convierte en un reto el poder garantizar niveles cada vez más altos de calidad en sus servicios, para poder cumplir con sus requisitos y expectativas.

Al ser entidades sin finalidad de lucro, si los clubes no pueden mantener a sus clientes satisfechos de manera permanente y de esta forma alcanzar el equilibrio adecuado de ingresos y egresos financieros, no podrán asegurar su permanencia en el tiempo.

Por las razones expuestas, es muy importante para el Club Social, Cultural y Deportivo ubicado en la parroquia de Puembo, el implementar un

Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008, para lograr una visión distinta del actual funcionamiento de su organización, por medio de la reestructuración de sus actividades en una gestión con enfoque al cliente y enfoque de procesos, que le permita eliminar sus no conformidades y asegurar un verdadero proceso de mejora continua.

El presente estudio pretender brindar las directrices y herramientas para lograr una adecuada implementación y procedimientos que se pueden aplicar a otras organizaciones similares a nivel nacional e internacional.

1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular la propuesta para el Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 en un Club Social, Cultural y Deportivo ubicado en la Parroquia de Puembo, que permita asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en sus servicios y por consiguiente la satisfacción de sus socios.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la situación del Club Social, Cultural y Deportivo ubicado en la Parroquia de Puembo en relación al micro ambiente y macro ambiente.
2. Desarrollar los procedimientos mandatorios y los registros obligatorios que exigen los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 para los sistemas de gestión de calidad.

3. Definir la estructura de los procesos, incluidas sus interrelaciones con otros procesos dentro del sistema.
4. Determinar los requisitos de los clientes, respecto a los servicios que brinda la organización.
5. Desarrollar los procedimientos documentados para los procesos deportivos y de servicios del Club.
6. Estructurar el proceso de Auditorías Internas dentro de la organización.
7. Establecer un mecanismo de evaluación permanente del sistema y la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

1.6 HIPÓTESIS

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 en un Club Social Cultural y Deportivo, permite a la organización contar con procesos estandarizados y aumentar su capacidad para cumplir con los requisitos de servicio de sus socios, en instalaciones y áreas deportivas.

1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- Al diseñarse el Manual de Calidad, la organización dispondrá de procesos establecidos y sus interrelaciones, así como de los procedimientos, instrucciones de trabajo y registros necesarios para asegurar su adecuada planificación, control, seguimiento y mejora continua de su Sistema de Gestión de Calidad.

- Si se plantea y aplica un procedimiento para la ejecución de acciones correctivas, preventivas y de mejora a las desviaciones presentadas en las mediciones de los procesos, así como a las no conformidades encontradas en auditorías internas, se alcanzarán los objetivos de calidad planteados por la organización.

1.6 ALCANCE

El presente estudio tiene como alcance el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001: 2008, para un Club Social, Cultural y Deportivo ubicado en la parroquia de Puenbo.

Incluye el establecimiento de procesos y sus interrelaciones, así como el desarrollo de la documentación necesaria, con el fin de cumplir con todos los requisitos definidos en la Norma ISO 9001:2008.

La documentación del Sistema de Gestión debe incluir (Secretaria Central, Norma ISO 9001, 2008):

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de calidad
- c) Los procedimientos documentados requeridos en esta norma internacional,
- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) Los registros requeridos por la norma internacional ISO 9001:2008

1.7 METODOLOGÍA

En base al objeto de estudio, se utilizará el *Método Descriptivo*, cuya preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

Y en cuanto a la Técnica de Investigación, se utilizará la *Investigación Aplicada y Documental*, ya que se requiere resolver un problema práctico y se hará uso de la técnica de recolección de datos bibliográficos y demás documentos disponibles.

Respecto a la ubicación temporal del estudio, “este será de tipo *Transversal*, ya que la investigación se realizará en un tiempo único”. (Fernández, 1994).

1.8 BASES TEÓRICAS

1.8.1 DEFINICIÓN DE ISO

ISO es la designación que recibe la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization), “este es un organismo no gubernamental y no presenta dependencia de ninguna entidad, lo que conlleva a que las normas emitidas por dicha organización no sean impuestas en ningún país, sino que las entidades se acogen voluntariamente a ellas” (Secretaría Central, Norma ISO 9001, 2008).

1.8.2 FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA ISO

Siendo la ISO el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, “su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las organizaciones a nivel internacional. A más de estas se mencionarán otras funciones de gran relevancia” como: (Secretaría Central, Norma ISO 9001, 2008).

- Elaborar, discutir y presentar proyectos de normas técnicas internacionales.
- Facilitar la utilización de las nuevas normas, a fin de ser empleadas internacionalmente.
- Coordinar con los países miembros, las recomendaciones necesarias para la unificación de criterios de las Normas ISO en cada país.
- Elaborar y actualizar las normas internacionales con el apoyo, participación y aceptación de todos sus miembros.
- Colaborar activamente con organizaciones internacionales dedicadas a la promulgación de la normalización.

1.8.3 NORMAS ISO SERIE 9000

“Estas normas brindan el marco para documentar en forma efectiva los distintos elementos de un sistema de calidad y mantener la eficiencia del mismo dentro de la organización” (Secretaría Central, Norma ISO 9001, 2008).

1.8.4 NORMA ISO 9001:2008

“ISO 9001:2008 es la versión más reciente de las normas desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización que se aplica cuando el objetivo es” (Secretaría Central, Norma ISO 9001, 2008):

- Lograr de forma coherente la satisfacción del usuario con los productos y servicios que presta la organización.
- Manifiestar la capacidad para demostrar la conformidad con los requisitos del usuario y de los reglamentos aplicables para mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad (SGC).
- Certificar aquellas organizaciones que buscan el reconocimiento del SGC, por una tercera parte; es decir, por un ente de certificación independiente, mediante un enfoque basado en procesos.

1.8.5 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

“ISO9001 describe las directrices para la implantación de los sistemas de gestión de calidad sustentados sobre la base de los 8 principios básicos” (Secretaría Central, Norma ISO 9001, 2008).

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente de trabajo interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque de procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistemas para la gestión: Identificar y gestionar un sistema de procesos interrelacionados hacia un objetivo dado como una forma de trabajar eficazmente y mejorar.
6. Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuo beneficio con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.8.6 REQUISITOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

“El SGC se basará en uno de los principios de la Gestión de la Calidad llamado Enfoque Basado en los Procesos” (Secretaría Central, Norma ISO 9001, 2008).

- Cláusula 0.1 (Generalidades).- Se amplía el alcance del término "producto" a las compras realizadas y a cualquier subproducto obtenido en las fases intermedias durante el proceso de realización.

- Cláusula 0.2 (Enfoque basado en procesos).- Se destaca la importancia de que los procesos sean capaces de lograr los resultados deseados.
- Cláusula 0.3 (Relación con la norma ISO 9004).- Se explica la consistencia entre las Normas ISO 9001 e ISO 9004, también llamadas Par Consistente, mismas que pueden utilizarse juntas o como documentos independientes.
- Cláusula 0.4 (Compatibilidad con otros sistemas de gestión).- La ISO 9001:2008 está diseñada para ser compatible con otras normas y comparte elementos y principios del sistema con ISO 14001:2004.
- Cláusula 1.1 (Alcance - general).- El producto también incluye producto intermedio y explicaciones acerca de estatutos, requerimientos regulatorios y legales.
- Cláusula 4 (Sistema de gestión de la calidad).- Se debe cubrir el requisito de que la organización establezca, documente, implemente y mantenga realmente un SGC.
- Cláusula 5 (Responsabilidad de la dirección).- Los potenciales beneficios de la implementación de un SGC, dependen en gran medida de la decisión estratégica de la alta dirección.
- Cláusula 6 (Gestión de los recursos).- La organización debe asegurar que cuenta con los recursos necesarios tanto para mantener y mejorar el SGC, y para realizar el trabajo requerido de manera que se satisfagan las expectativas del cliente.
- Cláusula 7 (Realización del producto).- La prestación de un servicio o manufactura de un producto debe llevarse a cabo mediante

procesos planificados, hasta el control de cambios del diseño y desarrollo.

- Cláusula 8 (Medición, análisis y mejoramiento).- La organización debe planificar la forma cómo pretende realizar las actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios.

1.8.7 GESTIÓN BASADA EN PROCESOS

Según lo indicado por la Norma ISO 9001:2008, “la adopción de este enfoque, cuando se utiliza en un SGC, resalta la importancia de: “ (Secretaría Central, Norma ISO 9001, 2008).

- a. Comprender y cumplir con los requisitos.
- b. Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c. Obtener los resultados del desempeño y eficacia de los procesos.
- d. Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

En el modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos, se plantea gráficamente, como los requisitos de los clientes son los elementos de entrada, sobre los cuales se establecen los procesos para la realización de un producto o servicio, posteriormente la organización debe monitorear la satisfacción de los clientes respecto al cumplimiento de sus requisitos y dar seguimiento a los procesos en base a medición, análisis de datos y aplicación de acciones adecuadas; con este fin, la alta dirección debe proveer y gestionar los recursos necesarios que aseguren la mejora continua del sistema y la satisfacción de sus clientes.



FIGURA N.1
Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos

La Norma ISO 9001:2008 nos indica que: “de manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA)” (Secretaría Central, Norma ISO 9001, 2008).

PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño de los procesos”

1.8.8 MODIFICACIONES ENTRE LAS NORMAS ISO 9001:2000 E ISO 9001:2008.

Una encuesta realizada por el Comité Técnico Internacional ISO/TC 176 a 63 países, respecto de la utilidad de la ISO 9001:2000, reveló que “la gran mayoría de las organizaciones consultadas (80%) mostraron conformidad con los principios de gestión de la calidad, con los requisitos de ISO 9001:2008 y con el modelo de gestión de la calidad basado en procesos. “Sin embargo a partir del análisis de la información recibida se generaron pequeños cambios o enmiendas a la Norma versión 2000; es decir, se introdujeron aclaraciones a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 donde se visualizaron claros beneficios; es decir, no existen cambios conceptuales o de fondo”. (Internacional, 2008).

1.8.9 APLICACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000

Las características más importantes de la serie de estándares ISO 9000 son:

- **La orientación hacia el cliente**, “supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia. Lo más característico es que no se trata de una conducta concreta

frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades y demandas del cliente” (Comité Técnico del Sistema de Gestión de Calidad, 2008).

- **La gestión integrada**, que se genera como parte de la implementación de un sistema de gestión de calidad, cuando se logra integrar de manera organizada y sinérgica, los procesos, procedimientos y recursos de una empresa.
 - El énfasis en el proceso de negocios
 - La incorporación de la mejora continua
 - La medición de la satisfacción del cliente

Las Normas básicas de la Familia ISO 9000 son las siguientes:

- **Norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario**

La Norma ISO 9000:2005 establece un punto de partida para entender las normas y determina los términos fundamentales usados en la familia de Normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su aplicación.

- **Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos**

La Norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos que se emplean para cumplir eficazmente con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente.

- **Norma ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.**

Esta Norma en su tercera edición anula y sustituye a la segunda edición ISO 9004:2000 que ha sido revisada técnicamente.

La gestión para el éxito sostenido de una organización es un cambio importante en el enfoque de la Norma ISO 9004, lo que da lugar a cambios sustanciales en su estructura y contenido.

- **Norma ISO 19011:2011 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión.**

La Norma ISO 19011:2011 es útil para un amplio rango de usuarios potenciales incluyendo auditores, organizaciones que se encuentren implementando Sistemas de Gestión y organizaciones que necesitan realizar auditorías internas o externas a sus sistemas de gestión por razones contractuales o regulatorias existentes.

Los usuarios de esta Norma Internacional pueden sin embargo, aplicar esta guía durante el desarrollo de sus propios requisitos de auditoría.

1.9 ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

La organización en estudio, es un club social, cultural y deportivo, constituido como corporación civil sin finalidad de lucro y cuyo objeto social es fomentar entre sus socios, la práctica de actividades deportivas, en especial de golf, tenis e hípica.

Inició sus actividades en el año 1999 y de conformidad con sus estatutos, podrá contar hasta con 1000 socios.

El club se encuentra ubicado en la Parroquia de Puenbo a 27 kms. de la ciudad de Quito, junto al río Chiche, sector reconocido por su agradable clima templado, con una temperatura media que oscila entre los 16.5 y 18.5 grados centígrados.

Sus socios disfrutan de un concepto de vida integral, donde el descanso y la recreación se convierten en una terapia vital, en un ambiente exclusivo, seguro y tranquilo, acompañado de una esmerada atención y múltiples actividades especialmente diseñadas para toda la familia.

1.9.1 INSTALACIONES

El club se levanta dentro de 178 hectáreas, distribuidas en un 28% para un completo y multideportivo Club, un 28% para una exclusiva urbanización y el espacio restante destinado para áreas verdes, zonas de recreación y reforestación.

Actualmente, cuenta con las siguientes instalaciones:



Fotografía de las instalaciones

- Casa Club de 8.000 m²
- 3 Restaurantes y 6 bares
- 1 Campo de Golf de 18 hoyos
- 10 Canchas de tenis de arcilla
- 1 Área hípica con pistas ecuestres, picadero y pesebreras
- 3 Canchas de indorfútbol
- 1 Cancha de volleyball
- 1 Cancha de basketball
- 3 Canchas de squash
- 1 Cancha de raquetball
- 1 Piscina semiolímpica
- 4 Hidromasajes interiores y exteriores
- 4 Vestidores de damas, caballeros y niños
- 2 Áreas húmedas con sauna y turco
- 1 Gimnasio
- 2 Peluquerías
- 1 Caddie Shack
- 1 Sala de juegos y billar
- 1 Parque infantil
- 1 Sala cuna
- 1 Almacén deportivo



Fotografía del campo de golf



Fotografía de las canchas de tenis



Fotografía de piscina semiolímpica

1.9.2 ESCUELAS DEPORTIVAS

El Club cuenta con transporte que recorre los principales colegios de la capital y trae a los niños y jóvenes deportistas a sus clases de golf, tenis e hípica, en las que reconocidos profesionales los entrenan y preparan para participar en competencias a nivel nacional e internacional, donde el Club ha cosechado importantes triunfos.

Estas escuelas deportivas son de tipo formativo, se basan en métodos de enseñanza reconocidos a nivel nacional e internacional y cuentan con profesores que cumplen con un perfil de competencias requerido para cada disciplina.



Fotografía de escuela deportiva hípica

1.9.3 EVENTOS

En las instalaciones del Club, se desarrollan un promedio de 50 eventos por año, entre deportivos, sociales y culturales nacionales e internacionales.

Los eventos deportivos se dividen en cuatro clases:

- Torneos Internos, son aquellos que organiza el Club para fomentar la práctica deportiva entre sus socios.
- Torneos Invitacionales, son eventos interclubes que se generan especialmente para facilitar la integración social y mejorar el nivel competitivo de los deportistas.
- Torneos Contratados, son aquellos torneos organizados por un tercero y en el cual el Club presta sus instalaciones a cambio de un valor por derecho de uso.

- Torneos Federados, son aquellos torneos organizados por las diferentes federaciones deportivas y donde el Club ha sido designado como sede, en base al calendario anual aprobado.



Fotografía de torneo de tenis nacional – categoría 16 años

1.9.4 REQUISITOS Y EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS DEL CLUB

La organización define como requisitos y expectativas de sus socios e invitados, respecto a los servicios que reciben en el club, los siguientes aspectos:

Requisitos:

1. Orden y limpieza
2. Amabilidad
3. Productos y servicios de calidad
4. Colaboradores y profesionales competentes
5. Cumplimiento de horarios

6. Cuentas claras
7. Mantenimiento adecuado de instalaciones
8. Comunicación clara y oportuna

Expectativas:

1. Tranquilidad
2. Desarrollo deportivo
3. Integración familiar y social
4. Diversión
5. Oportunidades de Negocios
6. Salud
7. Precio justo
8. Solución de requerimientos y necesidades
9. Status
10. Infraestructura Dinámica.

1.9.5 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Dentro de su proceso de planificación estratégica, la organización ha definido (Club Social, Cultural y Deportivo, 2013):

VISIÓN

“Ser el referente de los clubes sociales, culturales y deportivos”.

MISIÓN

“Somos el “segundo hogar” para nuestros socios, fomentando su sociabilidad y desarrollo cultural y deportivo”.

VALORES

1. Espíritu de servicio
2. Respeto
3. Trabajo en equipo
4. Compromiso
5. Eficiencia

1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ÁREAS PRINCIPALES

El Club cuenta con un estructura organizacional de tipo vertical, compuesta por tres niveles jerárquicos, entre los cuales constan: el nivel Directivo, el nivel Ejecutivo y el nivel Operativo; para el caso de esta organización, no cuenta con un nivel Asesor, como se puede observar en el siguiente gráfico:



CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

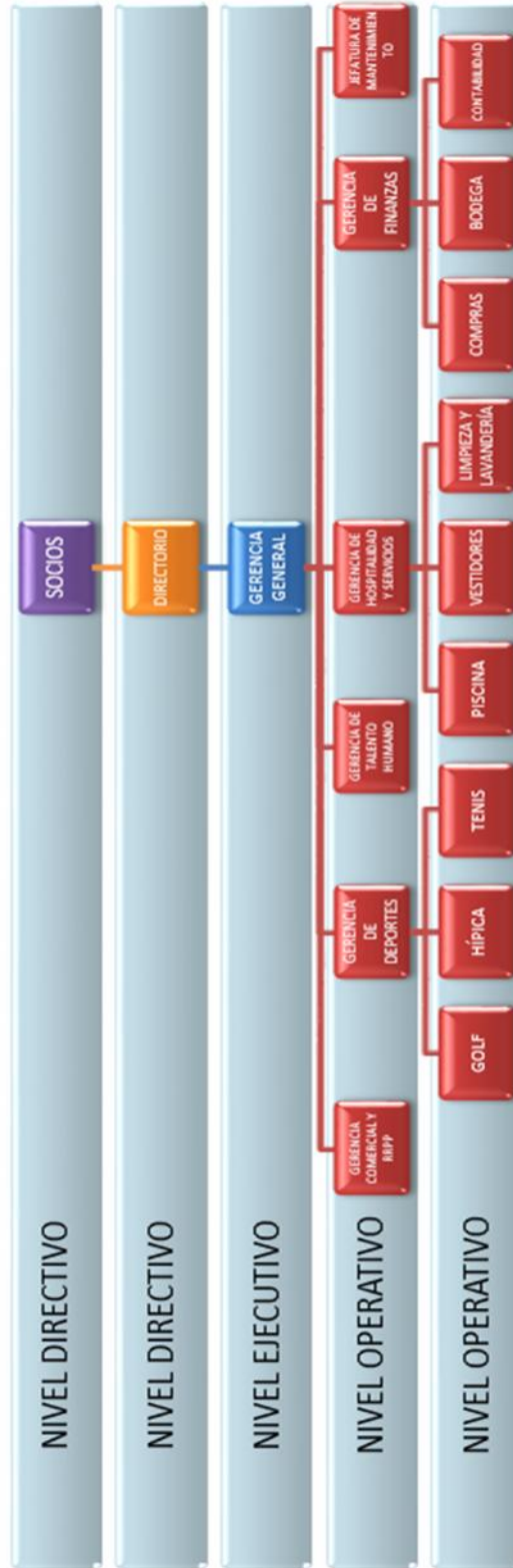


FIGURA N.2 Organigrama Estructural del Club Social, Cultural y Deportivo

El nivel Directivo lo ejercen en primer lugar los Socios, al ser propietarios de manera igualitaria del patrimonio del club y al tener la máxima potestad en la organización, a través de la Asamblea General de Socios, en base a lo establecido en el estatuto interno. A continuación y dentro del mismo nivel está el Directorio, como ente elegido mediante votación por los socios y que está encargado de velar por el cumplimiento de los fines sociales, culturales y deportivos para los cuales fue creado el Club. El Directorio tiene a su cargo la definición de: las políticas y reglamentos internos, el proceso de admisión de aspirantes, la imposición de sanciones disciplinarias y la aprobación de presupuestos financieros anuales.

En el nivel ejecutivo, está la Gerencia General, a cargo de un profesional elegido y evaluado permanentemente por el Directorio, para liderar la gestión administrativa de la organización, sus funciones específicas están determinadas en el estatuto interno del club.

La Gerencia General, establece su equipo operativo, que tiene a cargo la planificación, ejecución, control, seguimiento y mejora de cada una de las áreas, entre las cuales constan:

- **ÁREA DE DEPORTES**

Está a cargo de la Gerencia de Deportes y se encuentra constituida por la integración de las siguientes disciplinas deportivas:

- **GOLF**

Este deporte cuenta con instalaciones de primer nivel, con un atractivo campo de 18 hoyos, los servicios que ofrece a los socios son: el uso de la cancha para el juego individual o en equipo, clases particulares para quienes desean mejorar sus habilidades

y las escuelas permanentes formativas de damas, juvenil e infantil.

Esta subárea operacional está integrada por:

- 1 Profesional de golf
- 3 Profesores de golf
- 3 Auxiliares para despacho de talegas y bolas
- 25 Obreros para el mantenimiento del campo de golf
- 2 Mecánicos de maquinaria y carros de golf

○ **TENIS**

Este deporte cuenta con 10 canchas de tenis de arcilla, de las cuales 5 de ellas son iluminadas, entre los servicios que ofrece a los socios se encuentran: el uso de las canchas para el juego, clases particulares para quienes desean mejorar sus habilidades y las escuelas permanentes formativas de damas, juvenil e infantil.

Esta subárea operacional está integrada por:

- 1 Profesional de tenis
- 5 Profesores de tenis
- 4 Boleadores
- 4 Pasabolas
- 2 Obreros para el mantenimiento de las canchas

○ **HÍPICA**

Este deporte cuenta dentro de sus instalaciones con una cancha de salto de césped y un picadero cubierto, además de 80 caballerizas debidamente equipadas y un caminador para

caballos automático. Entre los servicios que ofrece a los socios se encuentran: el cuidado y entrenamiento de caballos, las clases particulares para quienes desean mejorar sus habilidades y las escuelas permanentes formativas juvenil e infantil.

Esta subárea operacional está integrada por:

- 1 Profesional de hípica
- 3 Profesores de hípica
- 1 Veterinario
- 21 Palafreneros para el cuidado de caballos

- **ÁREA DE HOSPITALIDAD Y SERVICIOS**

Está a cargo de la Gerencia de Hospitalidad y Servicios y brinda los siguientes servicios:

- **PISCINAS**

Esta área cuenta con: una piscina semi-olímpica, una piscina para niños, una piscina para infantes y un jacuzzi exterior, entre los servicios que ofrece a los socios se encuentran: el uso de carriles exclusivos para el entrenamiento de natación y clases particulares para quienes desean mejorar sus habilidades.

Esta subárea operacional está integrada por:

- 1 Profesor de natación
- 2 Salvavidas

- **VESTIDORES**

El Club cuenta con 4 áreas de vestidores debidamente equipados, uno de damas, uno de caballeros, uno de niñas y uno de niños. Todos los vestidores tienen instalaciones con cancelas

individuales, duchas, baños y cambiadores, sin embargo los vestidores de damas y caballeros tienen adicionalmente áreas húmedas con saunas, turcos, hidromasajes, polares, y como servicios complementarios a cargo de una empresa contratista: peluquería y masajes.

Esta subárea operacional está integrada por:

- 1 Supervisor de Servicios
- 6 Auxiliares de Vestidores

○ **LIMPIEZA Y LAVANDERÍA**

Este subárea se encarga del orden y limpieza de las instalaciones, así como el lavado de toallas, mantelería y uniformes.

Esta subárea operacional está integrada por:

- 1 Supervisor de limpieza
- 8 Auxiliares de limpieza
- 2 Auxiliares de lavandería

• **ÁREA COMERCIAL Y DE RELACIONES PÚBLICAS**

Esta área de apoyo está liderada por la Gerencia Comercial y de Relaciones Públicas y está a cargo de: manejar la imagen interna y externa de la organización, conseguir auspicios para financiar los eventos del Club y gestionar la comunicación con los socios:

Esta área de apoyo cuenta adicionalmente con:

- 1 Coordinador de Relaciones Públicas

- **ÁREA DE TALENTO HUMANO**

Esta área de apoyo está liderada por la Gerencia de Talento Humano y tiene a su cargo la gestión de los procesos de: reclutamiento, selección, capacitación y nómina.

Esta área de apoyo cuenta adicionalmente con:

- 1 Asistente de talento humano
- 1 Auxiliar de talento humano

- **ÁREA FINANCIERA**

Esta área de apoyo está liderada por la Gerencia Financiera y tiene a su cargo el manejo de presupuestos, contabilidad, costos, compras y bodega.

Esta área de apoyo cuenta adicionalmente con:

- 1 Jefe de bodega
- 1 Asistente de bodega
- 1 Jefe de compras
- 1 Asistente de compras
- 1 Contador
- 1 Auxiliar contable
- 1 Auditor de ingresos
- 1 Jefe de cartera
- 1 Asistente de cartera

- **ÁREA DE MANTENIMIENTO**

Esta área de apoyo está liderada por la Jefatura de Mantenimiento y tiene a su cargo la gestión de mantenimiento de la infraestructura, maquinaria y equipos de la organización.

Esta área de apoyo cuenta adicionalmente con:

- 1 Supervisor de mantenimiento
- 3 Técnicos de mantenimiento
- 3 Operarios de servicios generales
- 1 Pintor
- 2 Carpinteros

1.11 PRINCIPALES SERVICIOS

Los principales servicios que el Club brinda a sus socios, están comprendidos en la siguiente tabla:

TABLA N. 2

Detalle de servicios ofertados por área

ÁREA	SERVICIOS
Golf	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de golf • Clases particulares de golf • Escuela Formativa de golf • Torneos de golf
Hípica	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de hípica • Clases particulares de hípica • Escuela Formativa de hípica • Torneos de hípica
Tenis	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de tenis • Clases particulares de tenis • Escuela Formativa de tenis • Torneos de tenis

Hospitalidad y Servicios

- Piscinas
 - Saunas
 - Turcos
 - Hidromasajes
 - Polares
 - Vestidores y casilleros individuales
-

1.12 ANÁLISIS FODA

La organización dentro de su planificación estratégica anual, ha determinado el siguiente análisis FODA, de acuerdo a la tabla detallada a continuación:

Tabla N. 3

Análisis FODA de la organización

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del Club, en una zona alejada de la ciudad y con clima agradable 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al desarrollo de escuelas deportivas de alto rendimiento, como fruto de políticas estatales del Ministerio del Deporte
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con campo de golf de 18 hoyos 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la aprobación de la PGA Asociación Profesional de Golf, para ser sede de torneos internacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener permisos del

<p>deportivas con características adecuadas para desarrollar torneos nacionales e internacionales</p>	<p>Municipio para readecuar instalaciones que se requiere ampliar</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con Profesionales Deportivos de alto nivel liderando las áreas deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar competencias de los profesores, a través de capacitación organizada por Federaciones Deportivas
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las particularidades de los clientes, que permite la personalización del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los inconvenientes de reclutamiento de personal por desarrollo urbanístico de la zona
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con procesos y procedimientos estandarizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en políticas estatales a través del Ministerio del Deporte
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en la comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en políticas que regulan las organizaciones sin finalidad de lucro y su manejo tributario
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del Club que dificulta el reclutamiento de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la urbanización que rodea el campo de golf y posibles

	contingencias con vecinos
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos mensuales por cuotas, que no cubren los gastos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desabastecimiento de agua de riego para el campo de golf proveniente de acequia
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación permanente del personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturales

1.13 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION DE SOCIOS.

La organización, al ser una entidad de servicios y sin fines de lucro, centra el seguimiento de sus productos y servicios, en las mediciones de satisfacción que aplica a sus socios.

Las encuestas se realizan mediante formulario impreso, que los socios llenan posterior al servicio en cada una de las áreas, luego estas encuestas son tabuladas por el Coordinador de Relaciones Públicas, quien entrega los resultados para conocimiento de la Gerencia General y el jefe de área correspondiente, con el fin de tomar las medidas necesarias, para fortalecer los aspectos que son calificados como débiles.

La organización realiza las encuestas de satisfacción al cliente de manera semestral.

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en el mes de diciembre del año 2013 a los socios del Club, en cuanto a los siguientes servicios son:

RESULTADOS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL ÁREA DE GOLF

DICIEMBRE 2013

GLOBAL ÁREA DE GOLF	
Meta % Satisfacción a Dic-13	92%
% Satisfacción Obtenido	94%

DETALLE POR PARÁMETROS

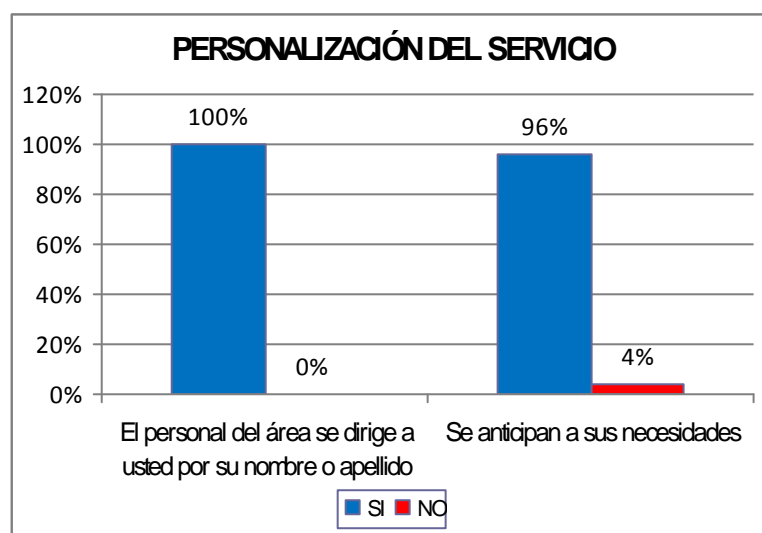


GRÁFICO N.1
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de golf
Parámetro Personalización del Servicio

El resultado global obtenido en la encuesta de satisfacción del servicio de golf asciende al 94%, con lo cual se supera la meta establecida del 92%.

En el análisis individual por parámetros, se observa que en el aspecto personalización del servicio, el cuanto a si el personal del área se dirige a los socios por su nombre el 100% de los encuestados confirma que si lo hacen; y en cuanto a si el personal del área se anticipa a las necesidades el 96% contesta que sí. Estas respuestas confirman que existe un muy buen nivel de personalización en el servicio del golf.

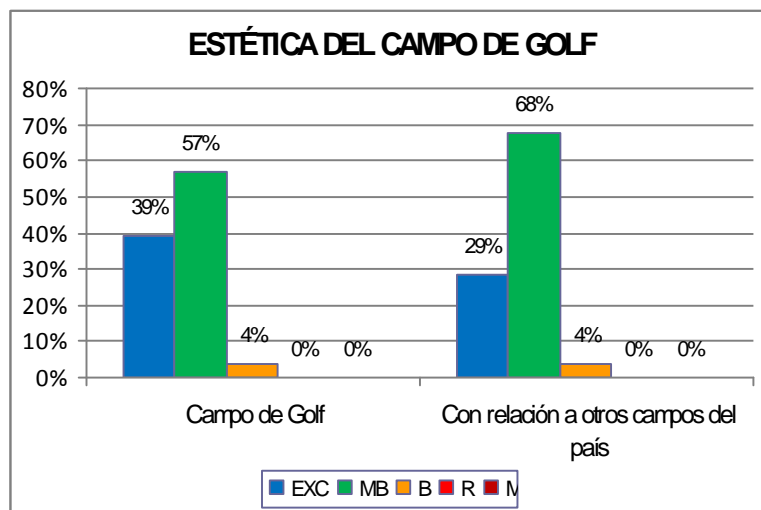


GRÁFICO N.2

Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de Golf
Parámetro Estética del Campo de Golf

En cuanto a la estética del campo de golf, el 39% lo considera excelente; el 57% lo considera muy bueno; el 4% lo considera bueno, lo que demuestra que hay una buena aceptación de los clientes respecto al campo de golf por su estética. En cuanto a la relación a otros campos del país el 29% lo considera excelente; el 68% lo considera muy bueno; el 4% lo considera bueno. También en este aspecto hay una muy buena relación con otros campos de golf del país.

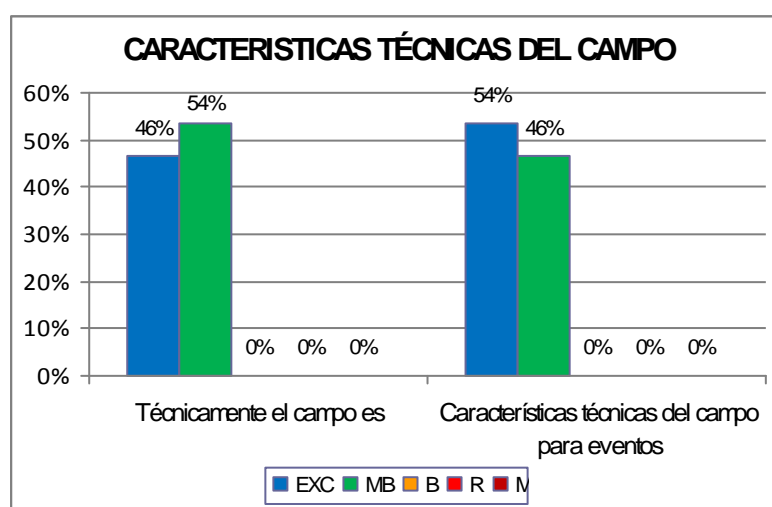


GRÁFICO N.3

Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de Golf
Parámetro Características Técnicas del Campo de Golf

En lo concerniente a las características técnicas del campo, las respuestas que se obtuvieron fueron el 46% los considera excelente y el 54% lo considera muy bueno, estas respuestas determinan que las características del campo son ideales para jugar golf. En lo referente a las características técnicas del campo para eventos, el 54% lo considera excelente y el 46% lo considera muy bueno; por tanto, las características del campo son ideales para realizar torneos.

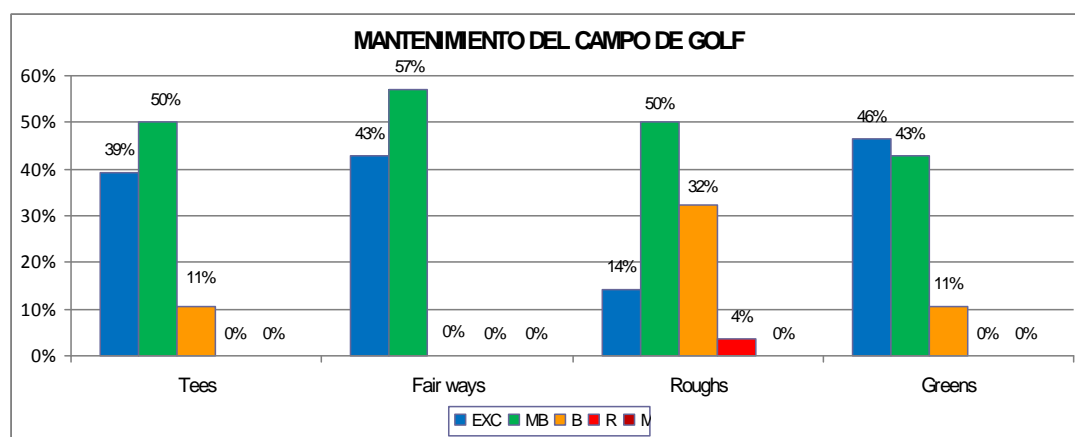


GRÁFICO N.4
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de Golf
Parámetro Mantenimiento del Campo de Golf

Respecto al mantenimiento del campo de golf, el 39% lo considera excelente y el 54% muy bueno para tees; el 43% lo considera excelente y el 57% lo considera muy bueno para fairways; el 14% lo considera excelente, el 50% muy bueno y el 4% bueno para roughs; el 46% lo considera excelente, el 43% lo considera muy bueno y 11% lo considera bueno en greens. Estas respuestas confirman que el mantenimiento al campo de golf es óptimo.

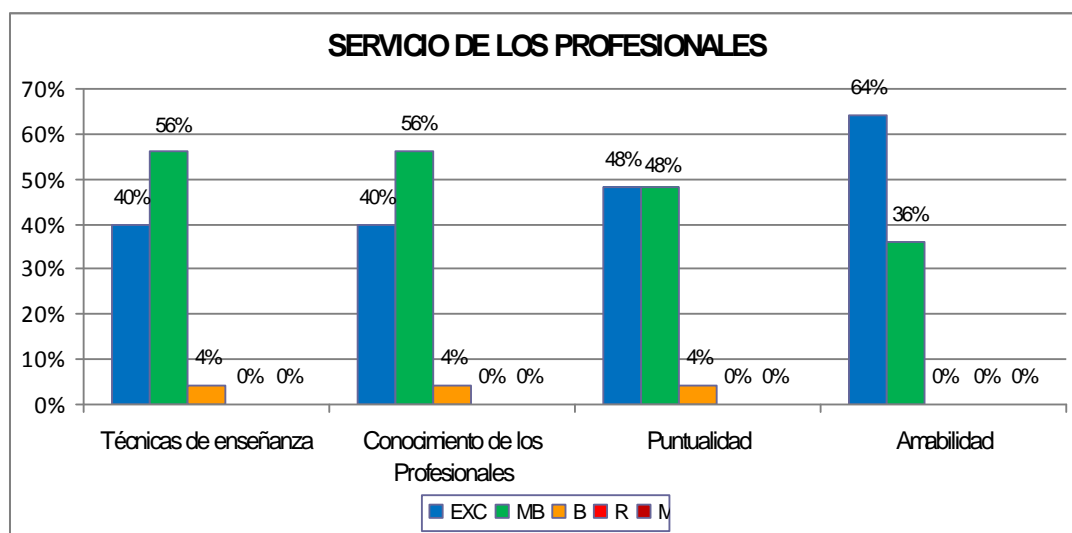


GRÁFICO N.5
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de Golf
Parámetro Servicio de los Profesionales

En cuanto a los servicios que ofrecen los profesionales que laboran en la organización; en las técnicas de enseñanza el 40% lo considera excelente; el 55% lo considera muy bueno y el 4% restante lo considera solo bueno. En los conocimientos de los profesionales el 40% lo considera excelente, el 56% lo considera muy bueno y el 4% lo considera solo bueno. En la puntualidad el 48% lo considera excelente, el 48% lo considera muy bueno y el 4% lo considera solo bueno. En la amabilidad el 64% lo considera excelente y el 36% lo considera muy bueno. Estos resultados indican que es importante reforzar las competencias de los profesionales, para lo cual el Club debe asegurar que se provea de la formación requerida.

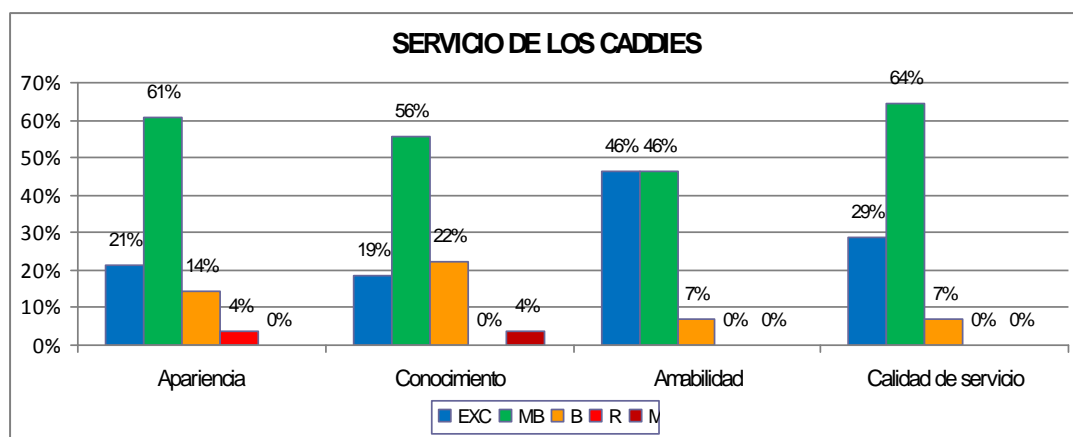


GRÁFICO N.6
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de Golf
Parámetro Servicio de los Caddies

En cuanto al servicio de los caddies; en la apariencia el 21% lo considera excelente, el 61% lo considera muy bueno, el 14% bueno y el 4% regular. Respecto al conocimiento el 19% lo considera excelente, el 56% lo considera muy bueno, el 22% lo considera solo bueno y el 4% restante lo considera malo. En amabilidad el 46% lo considera excelente, el 46% lo considera muy bueno y el 7% restante lo considera solo bueno. En la calidad del servicio que ofrecen el 29% lo considera excelente, el 64% lo considera muy bueno y el 7% restante lo considera solo bueno. Estas respuestas obtenidas muestran que es necesario trabajar en la capacitación específica y conductual de los caddies, con el fin de incrementar el nivel de satisfacción que los socios tienen respecto al servicio que brindan.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION REALIZADAS EN EL SERVICIO DE GOLF

- La encuesta aplicada fue realizada a una muestra aleatoria de 28 personas.

- Se observa que es importante ofrecer capacitación continua a todos los empleados del Club, pues el perfeccionamiento técnico del colaborador, permite que éste se desempeñe de manera efectiva, lo que contribuye a producir resultados de calidad, dar un excelente servicio a los clientes actuales y potenciales y prevenir problemas.
- Es necesario documentar y establecer lineamientos para el tratamiento de las fallas en la prestación del servicio en el área de golf (servicio no conforme) en el Club Social, Cultural y Deportivo, para de esta manera elevar la calidad del servicio que se ofrece a los socios.

RESULTADOS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL ÁREA DE HÍPICA

DICIEMBRE 2013

GLOBAL HÍPICA	
Meta % Satisfacción a Dic-13	92%
% Satisfacción Obtenido	93%

DETALLE POR PARÁMETROS

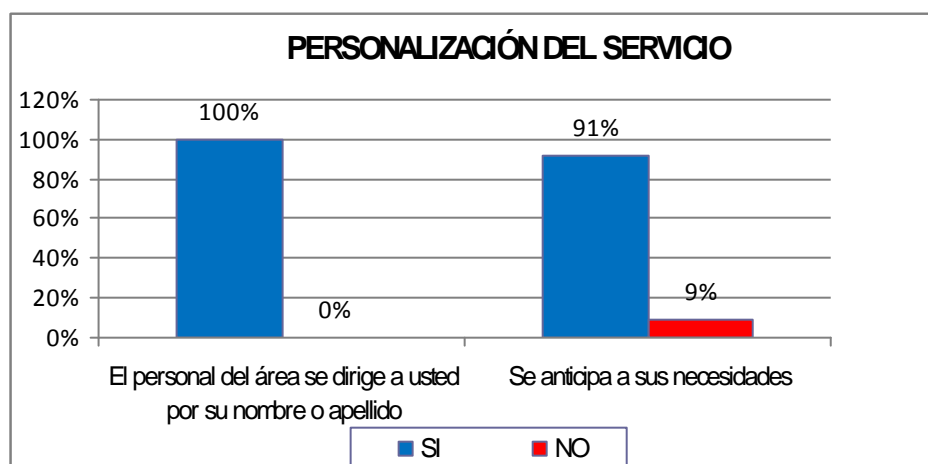


GRÁFICO N.7
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de hípica
Parámetro Personalización del Servicio

El resultado global obtenido en la encuesta de satisfacción del servicio de hípica asciende al 93%, con lo cual se supera la meta establecida del 92%.

En el análisis individual por parámetros, se observa que en el aspecto personalización del servicio, el cuanto a si el personal del área se dirige a los socios por su nombre, el 100% responde afirmativamente, además el 91% considera que los empleados si se anticipan a sus necesidades. En términos generales estas variables están bien atendidas por los empleados del área hípica.

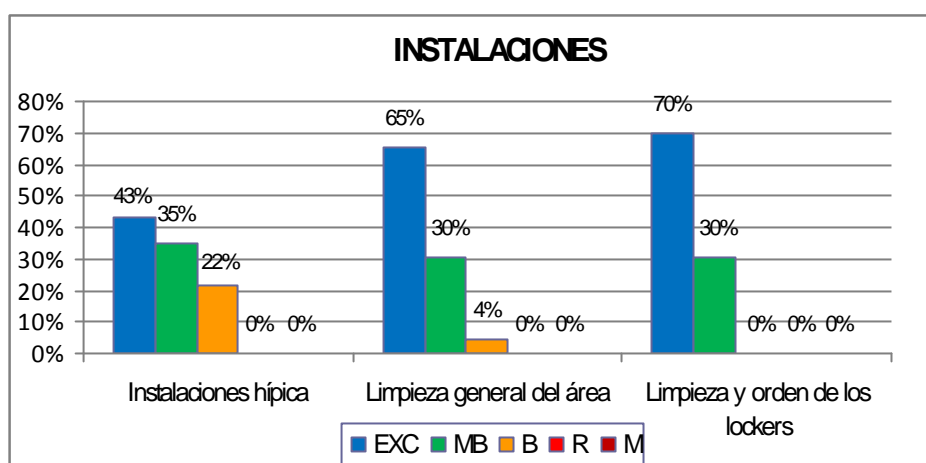


GRÁFICO N.8
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de hípica
Parámetro Instalaciones

En cuanto a la percepción acerca de las instalaciones, los resultados fueron los siguientes: Respecto a las instalaciones hípicas el 43% las considera excelentes, el 35% las considera muy buenas y el 22% las considera solo buenas. Respecto a la limpieza general del área, el 65% la considera excelente, el 30% la considera muy buena y el 4% restante la considera solo buena. En cuanto a la limpieza y orden de lockers el 70% la considera excelente y el 30% muy buena. Estas respuestas indican que

existe un buen nivel de satisfacción por parte de los socios, sin embargo es importante solventar asuntos puntuales relacionados con las instalaciones hípcas, para ofrecer un mejor servicio al usuario.

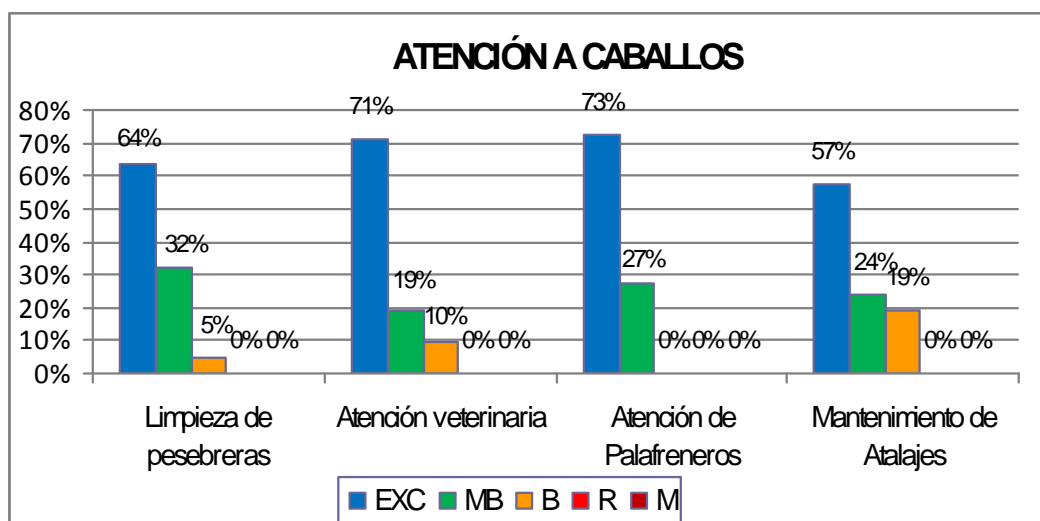


GRÁFICO N.9
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de hípica
Parámetro Atención a Caballos

En lo referente a la atención a caballos, las respuestas son como siguen: en cuanto a la limpieza de las pesebreras, el 64% la considera excelente, el 32% la considera muy buena y el 5% la considera solo buena. En la atención veterinaria el 71% la considera excelente y el 19% la considera muy buena. Respecto a la atención que brindan los palafreros, el 73% la considera excelente y el 27% la considera muy buena. En cuanto al mantenimiento de atalajes, el 57% lo considera excelente, el 24% lo considera muy bueno y el 19% restante lo considera solo bueno. Estas respuestas coinciden en que existe un buen nivel de satisfacción de los socios en cuanto a este parámetro, sin embargo, se debe mejorar el mantenimiento de los atalajes para ofrecer un servicio de calidad en la atención a los caballos.

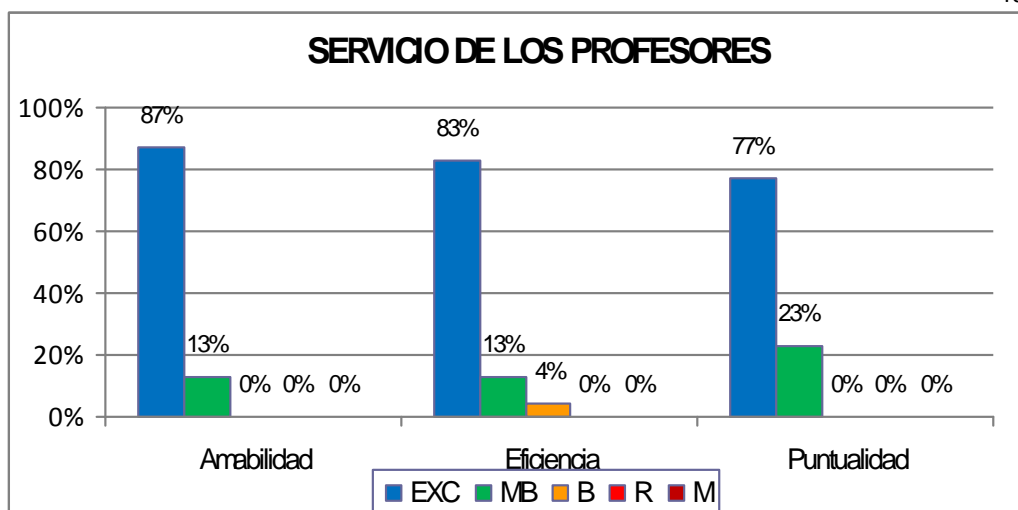


GRÁFICO N.10

Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de hípica
Parámetro Servicio de los Profesores

En lo inherente a los servicios que ofrecen los profesores, respecto a la amabilidad el 87% la considera excelente y el 13% muy buena. En cuanto a la eficiencia el 83% la considera excelente, el 13% muy buena y el 4% solo buena. En lo concerniente a la puntualidad el 77% la considera excelente y el 23% muy buena. Los resultados demuestran que estas variables se encuentran bien atendidas por los profesores.

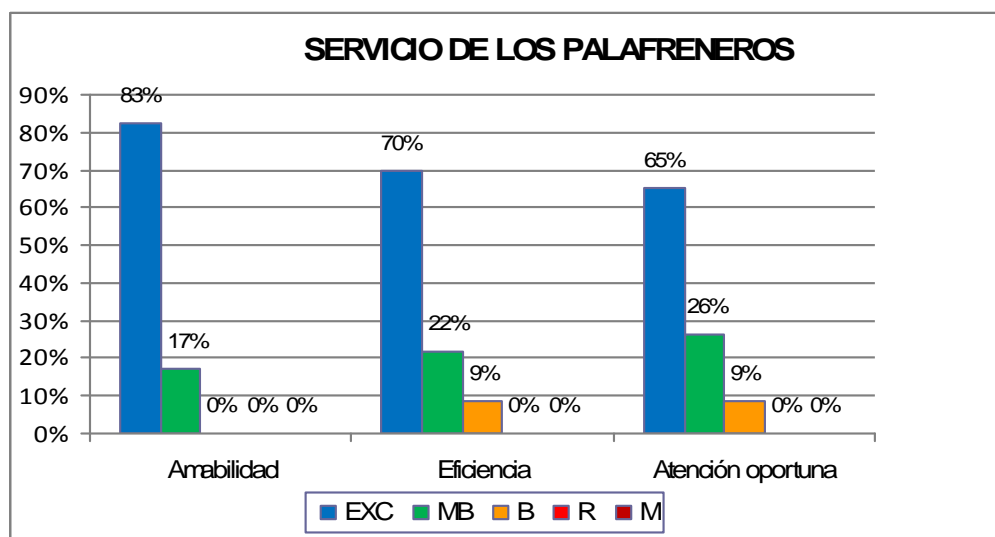


GRÁFICO N.11

Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de hípica
Parámetro Servicio de los Palafreneros

En lo relacionado al servicio que ofrecen los palafreneros: en la amabilidad el 83% la considera excelente, en la eficiencia el 70% la considera excelente, 22% muy buena y 9% buena, en la atención oportuna el 65% la considera excelente, 26% muy buena y el 9% solo buena. Estas respuestas demuestran que existen oportunidades de mejora en el servicio brindado por los palafreneros.

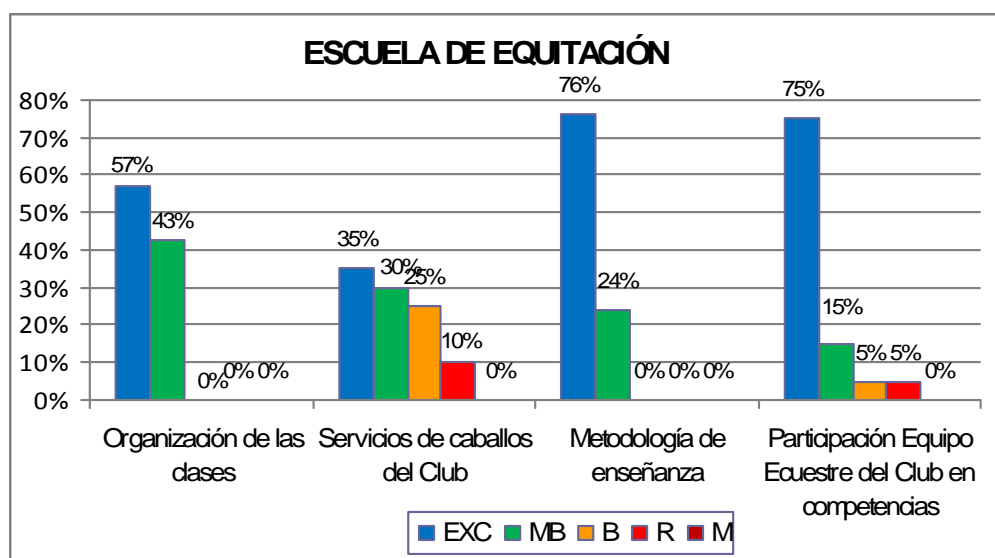


GRÁFICO N.12
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de hípica
Parámetro Escuela de Equitación

En lo inherente a la escuela de equitación: respecto a la organización de las clases el 57% la considera excelente y el 43% la considera muy buena. En cuanto a los servicios de caballos del Club el 35% lo considera excelente, el 30% lo considera muy bueno, el 25% lo considera bueno y el restante 10% lo considera solo regular. En lo concerniente a la metodología de enseñanza el 76% la considera excelente y el 24% muy buena. En lo que tiene que ver con la participación del equipo ecuestre del club en competencias el 75% lo considera excelente, el 15% lo considera muy bueno, el 5% lo considera bueno y el 5% restante lo considera regular. Estas

respuestas indican que es necesario mejorar las características de los caballos que son usados en la escuela de equitación, para incrementar el nivel de satisfacción de sus participantes.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION REALIZADAS EN EL SERVICIO DE HIPICA

- La encuesta aplicada fue realizada a una muestra aleatoria de 23 personas.
- La hípica es una de las disciplinas tradicionales del Club y todo un referente para jinetes y técnicos que asisten a las instalaciones, por ello se hace necesario mejorar las instalaciones del área de hípica, en especial del área de pesebreras para caballos.
- Se debe mejorar el mantenimiento de los atalajes de los socios, para lo cual se debe hacer análisis de los procedimientos y productos usados.
- Se hace necesario realizar una planificación de las clases de equitación y mejorar el servicio de caballos que ofrece el Club, para fortalecer la cultura de la calidad.

RESULTADOS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN ÁREA DE TENIS

DICIEMBRE 2013

GLOBAL ÁREA TENIS	
Meta % Satisfacción a Dic-13	92%
% Satisfacción Obtenido	94%

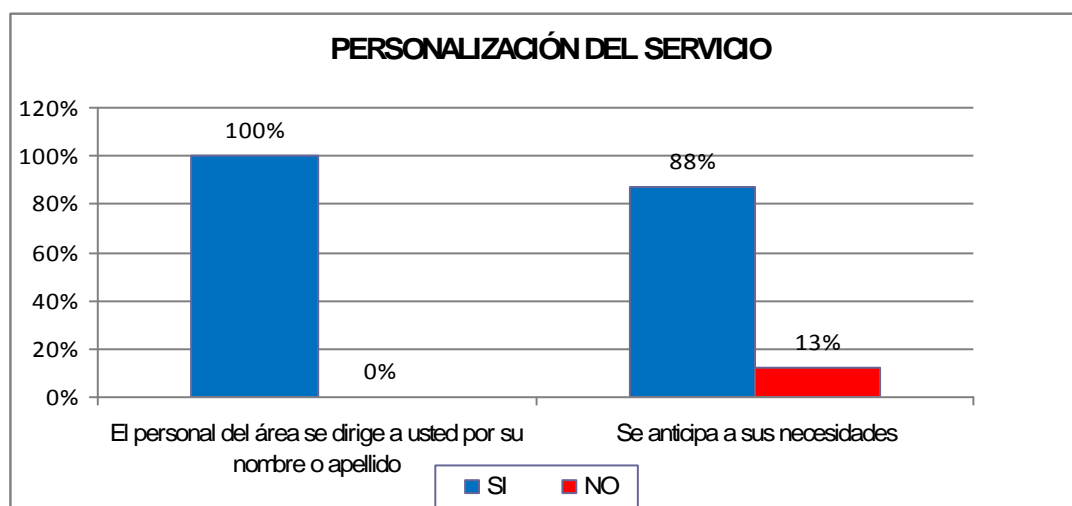


GRÁFICO N.13
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de tenis
Parámetro Personalización del Servicio

El resultado global obtenido en la encuesta de satisfacción del servicio de tenis asciende al 94%, con lo cual se supera la meta establecida del 92%. En el análisis individual por parámetros, se observa que en el aspecto personalización del servicio, respecto a si el personal del área se dirige a los socios por su nombre, el 100% responde afirmativamente. En cuanto a si se anticipan a sus necesidades, el 88% responde que si, por tanto el nivel de satisfacción en este parámetro es adecuado.

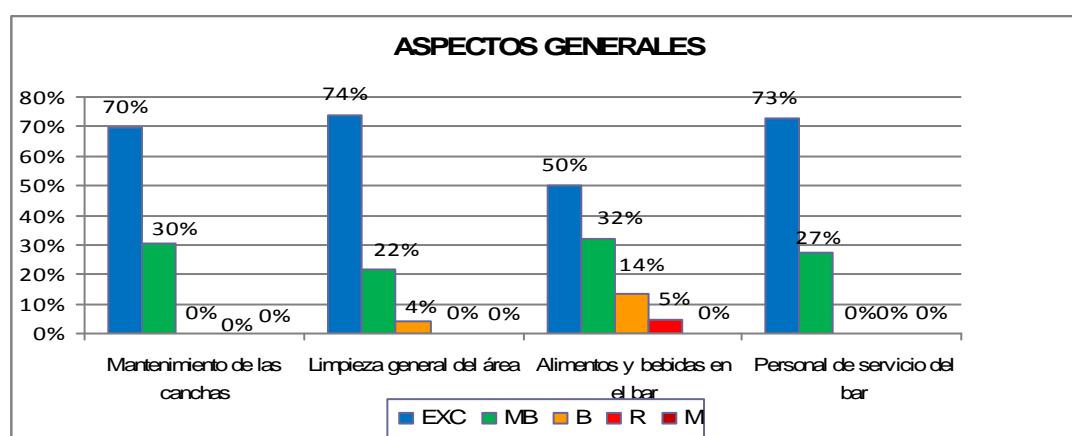


GRÁFICO N.14
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de tenis
Parámetro Aspectos Generales

En lo referente a los aspectos generales: en el mantenimiento de las canchas el 70% dice que es excelente, el 30% dice que es muy bueno, estas respuestas indican que el mantenimiento que se da a las canchas es aceptable, pero se debe mejorar. Respecto a la limpieza general del área el 74% contesta que es excelente, el 22% que es muy buena y finalmente el 4% restante contesta que solo es buena. En lo relacionado al servicio de alimentos y bebidas en el bar, el 50% cree que es excelente, el 32% que es muy bueno, el 14% que es bueno y finalmente el 5% que es regular, esto demuestra la variabilidad de los gustos de las personas. En cuanto al personal de servicio del bar el 73% lo considera excelente y el 27% lo considera muy bueno.

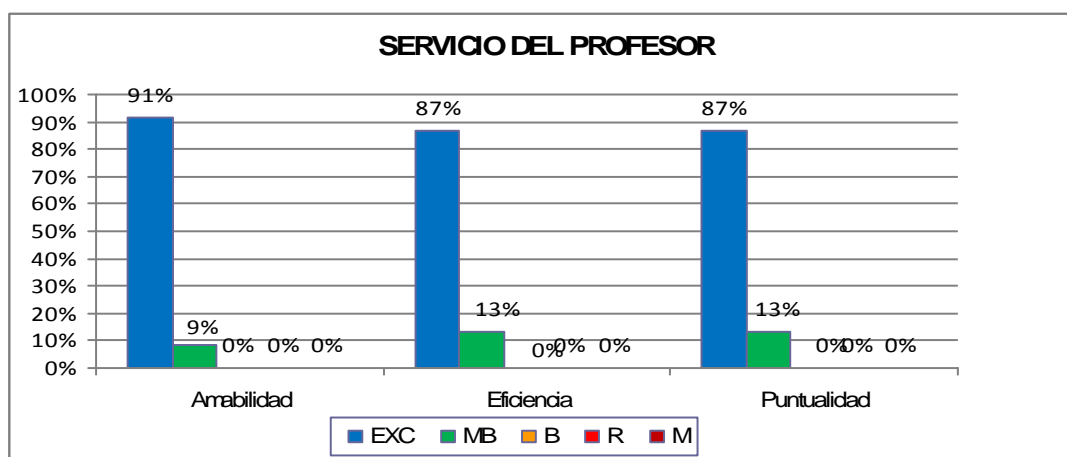


GRÁFICO N.15

Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de tenis
Parámetro Servicio de Profesores

Respecto al servicio que ofrecen los profesores de tenis en la variable amabilidad el 91% la considera excelente y el 9% muy buena. En cuanto a la variable eficiencia el 87% la considera excelente y el 13% muy buena. En la variable puntualidad el 87% la considera excelente y el 13% muy buena. Estas respuestas demuestran que el servicio que ofrecen los profesores es calificado y de alta calidad.

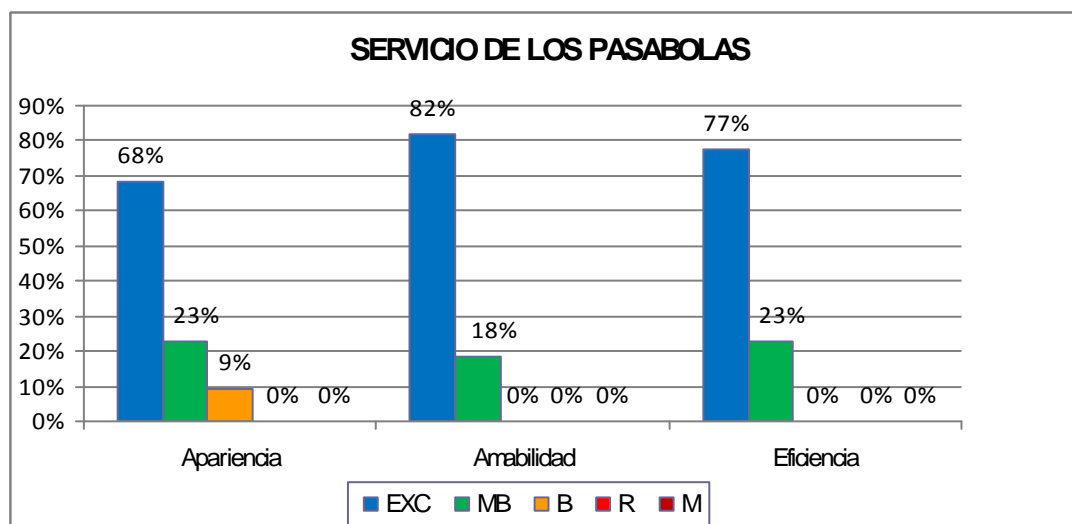


GRÁFICO N.16

Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de tenis
Parámetro Servicio de los Pasabolas

Inherente al servicio que ofrecen los pasabolas en la apariencia el 68% la considera excelente, el 23% muy buena y el 9% buena, se resume que se puede mejorar la apariencia. En la amabilidad el 82% la considera excelente, y el 18% muy buena, es decir hay amabilidad como valor agregado. En la eficiencia el 77% la considera excelente y el 23% muy buena.

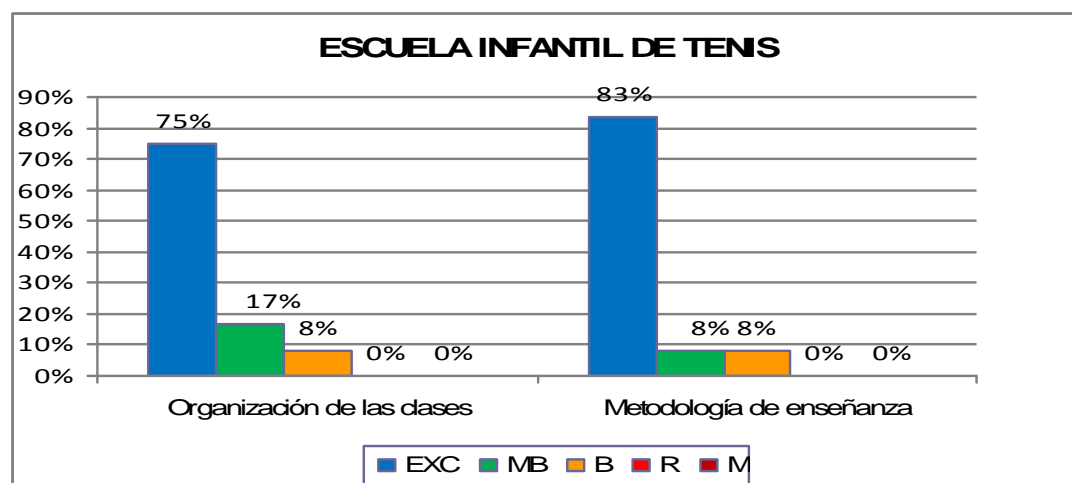


GRÁFICO N.17

Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de tenis
Parámetro Escuela Infantil de Tenis

Respecto al servicio que ofrece la escuela infantil de tenis, en lo referente a la organización de las clases, el 75% la considera excelente, el 17% muy buena y el 8% buena, esto demuestra que la organización de las clases es aceptable pero puede mejorarse. En cuanto a la metodología de enseñanza el 83% la considera excelente, el 8% muy buena y finalmente el 8% buena; esto demuestra que el método de enseñanza tiene un alto porcentaje de aceptación entre los participantes.

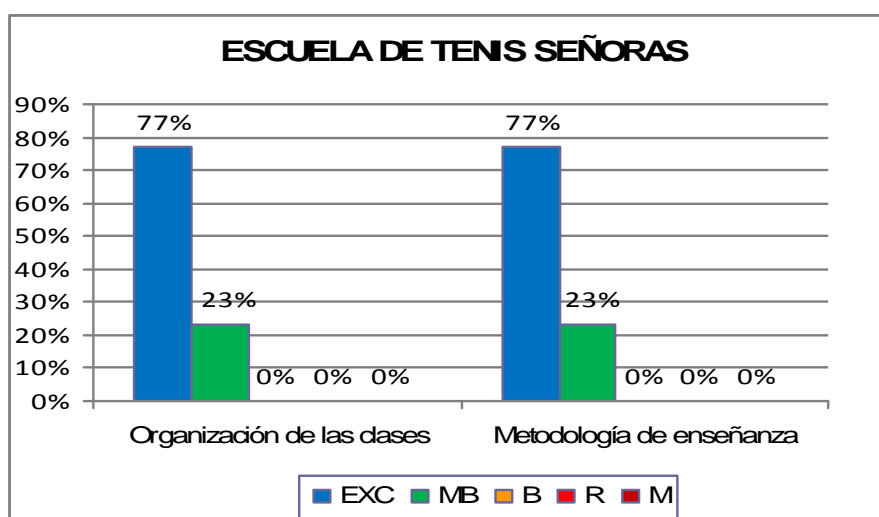


GRÁFICO N.18

Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de tenis
Parámetro Escuela de Tenis Señoras

En lo relacionado a la escuela de tenis para señoras, en cuanto a la organización de la clase el 77% la considera excelente y el 23% la considera muy buena, es decir la organización de clases es adecuada. Respecto a la metodología de enseñanza el 77% la considera excelente y el 23% la considera muy buena, por tanto se determina que existe un muy buen nivel de satisfacción de las socias participantes de la escuela de tenis de damas.

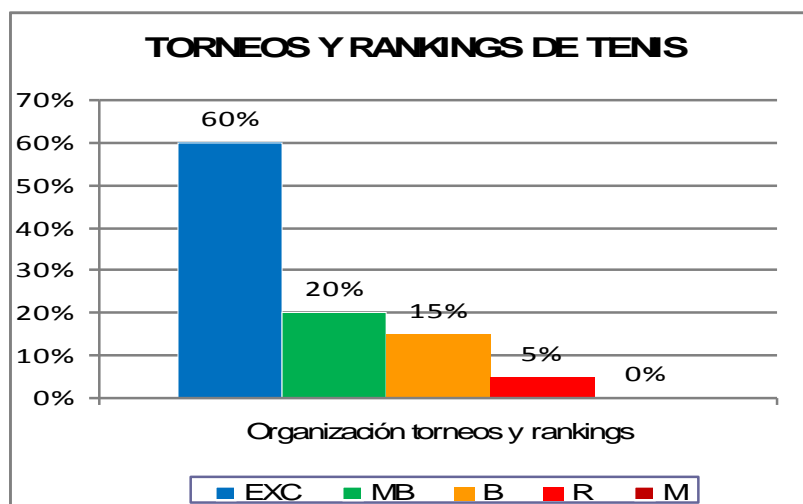


GRÁFICO N.19
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de tenis
Parámetro Torneos y Ranking de Tenis

En lo que tiene que ver con la organización de torneos y rankings de tenis, el 60% la considera excelente, el 20% muy buena, el 15% buena y el 5% restante regular. Existe una percepción que debe ser incrementada, para lo cual se deben aplicar los correctivos y mejoras correspondientes.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION REALIZADAS AL SERVICIO DE TENIS

- La encuesta aplicada fue realizada a una muestra aleatoria de 23 personas.
- Es necesario un mejoramiento del bar de alimentos y bebidas del área de tenis, desde la producción hasta el servicio al socio.
- Es necesario fortalecer la organización de los rankings de tenis, para alcanzar un mayor nivel de satisfacción de los socios respecto a estos torneos internos.

**RESULTADOS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN
DEL ÁREA DE HOSPITALIDAD Y SERVICIOS
DICIEMBRE 2013**

GLOBAL VESTIDOR	
Meta % Satisfacción a Dic-13	92%
% Satisfacción Obtenido	90%

DETALLE POR PARÁMETROS

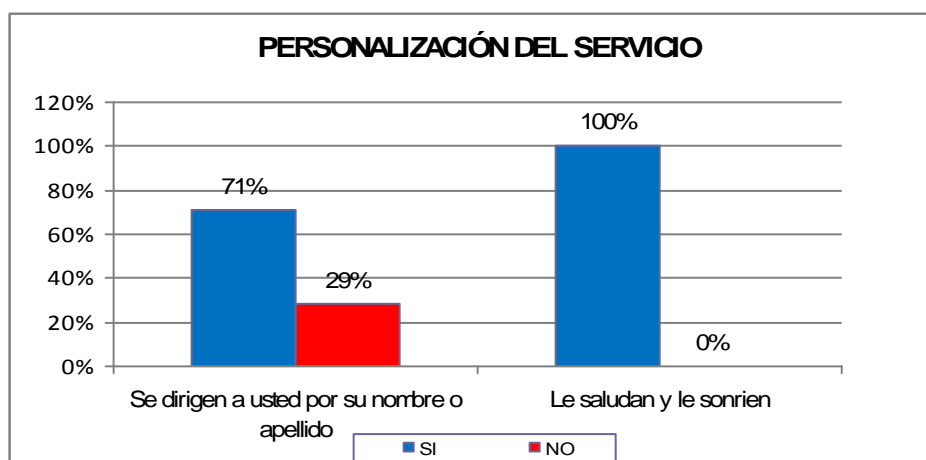


GRÁFICO N.20
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de hospitalidad y servicios
Parámetro Personalización del Servicio

El resultado global obtenido en la encuesta de satisfacción del servicio en el área de hospitalidad y servicios, asciende al 90%, por tanto no se alcanza la meta establecida del 92%.

En el análisis individual por parámetros, se observa que en el aspecto personalización del servicio, en lo relativo a si se dirigen por el nombre o apellido, el 71% considera que si lo hacen mientras el 29% indica que no, de lo que se deduce que esta variable debe mejorarse.

En cuanto a si le saludan y le sonríen el 100% de las damas considera que si lo hacen, por tanto se observa que hay cultura y cordialidad por parte del personal.

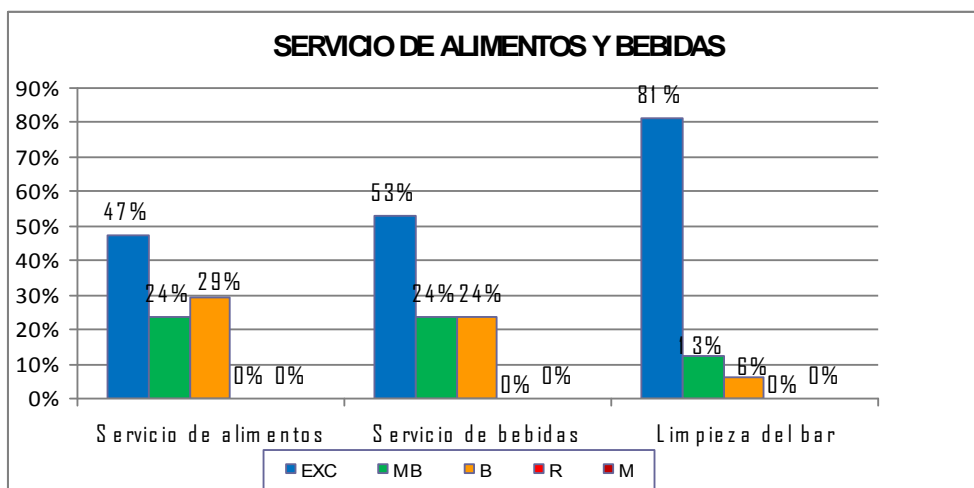


GRÁFICO N.21
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de hospitalidad y servicios
Parámetro Servicio de Alimentos y Bebidas

Respecto al servicio de alimentos y bebidas, en lo referente a los alimentos el 47% lo considera excelente, el 24% muy bueno y el 29% solo bueno, es necesario mejorar la calidad del servicio en los bares de estas áreas. En el servicio de bebidas el 53% lo considera excelente, el 24% muy bueno y el 24% solo bueno. En cuanto a la limpieza del bar el 81% la considera excelente, el 13% muy buena y el 6% buena.

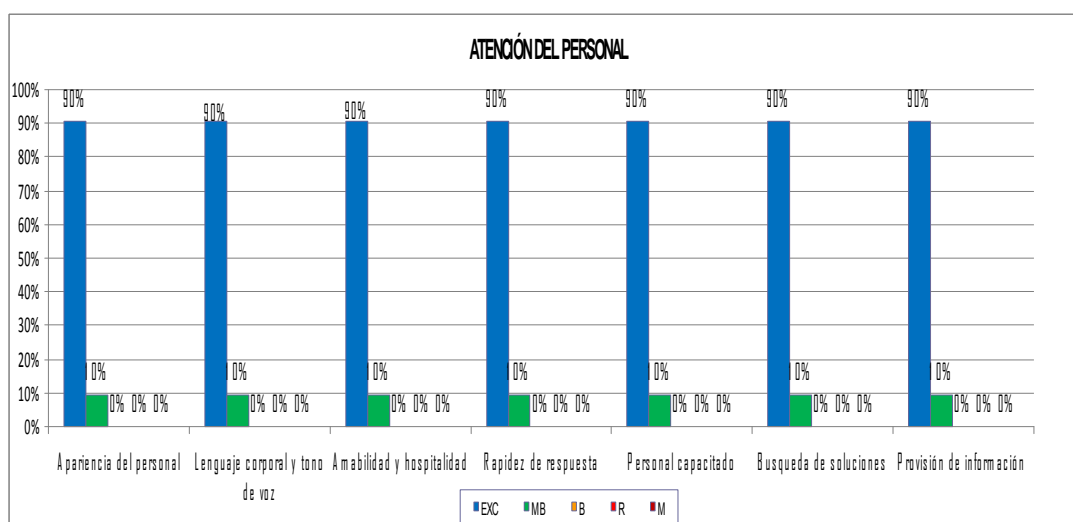


GRÁFICO N.22
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de hospitalidad y servicios
Atención del Personal

Respecto a la atención del personal, el 90% de las damas considera que todos los factores cualitativos son muy buenos como: apariencia del personal, lenguaje corporal y tono de voz, amabilidad y hospitalidad, rapidez de respuesta, personal capacitado, búsqueda de soluciones y provisión de información.

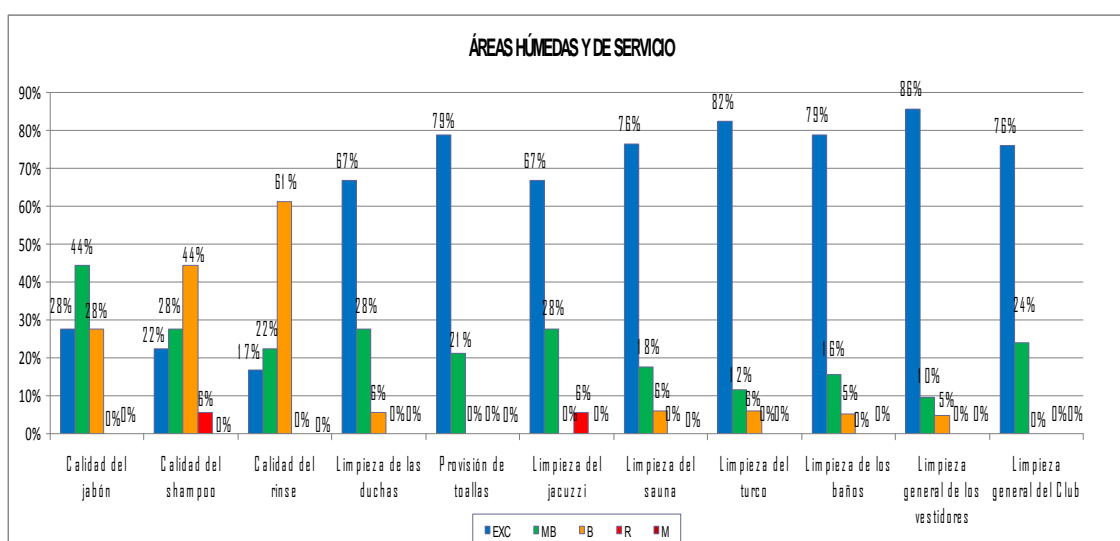


GRÁFICO N.23
Resultados de la encuesta de satisfacción en el área de hospitalidad y servicios
Parámetro Áreas Húmedas y de Servicio

En cuanto a las áreas húmedas y de servicio, los usuarios tienen una característica más alta de satisfacción, por ello tienen porcentajes bajos en calidad del jabón, shampoo, y rinse; porcentajes aceptables en la limpieza de las duchas y el jacuzzi y porcentajes muy buenos en la provisión de toallas, limpieza de sauna, limpieza de turco, limpieza de los baños, limpieza general de vestidores y limpieza general del Club. Estos resultados demuestran que se debe mejorar las áreas húmedas para alcanzar la calidad total.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION REALIZADAS DEL ÁREA DE HOSPITALIDAD Y SERVICIO

- La encuesta aplicada fue realizada a una muestra aleatoria de 51 personas.
- Es necesario ofrecer capacitación en calidad y eficiencia en el servicio a cada uno de los empleados del Club, con el fin de elevar la cultura de excelencia individual y organizacional.
- Se confirma que el área de alimentos y bebidas debe ser potenciada con productos de calidad y buen servicio, para complacer a sus distinguidos clientes.
- La preocupación de las áreas húmedas, es una constante entre los usuarios, por lo tanto es necesario entrenar al personal para que se especialice en la limpieza y pulcritud de estas áreas.
- Es importante revisar la calidad de los productos que se proveen en las áreas húmedas, como shampoo, jabón y rinse, con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios.

1.14 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Revisada la información y documentación proporcionada por la organización, se determina que cuenta con importantes fortalezas respecto al nivel de la infraestructura deportiva que posee, sin embargo, es imprescindible que se replantee la estructura de la organización con un enfoque basado en procesos, que le permita establecer un sistema de gestión, y así poder asegurar, altos estándares de calidad en los servicios

que presta y como consiguiente que se cumpla con los requisitos de los clientes, incrementando así su nivel de satisfacción.

Determinada la situación actual de la organización, en base a la información procesada, se establecen las acciones a seguir en la siguiente matriz:

SITUACIÓN ACTUAL	ACCIONES PROPUESTAS
<p><u><i>Estructura Organizacional</i></u></p> <p>Actualmente la organización se maneja por áreas y cuenta con un organigrama vertical, que afecta al flujo de trabajo e información.</p>	<p><u><i>Estructura Organizacional</i></u></p> <p>Replantear la estructura de la organización con un enfoque basado en procesos, definiendo las actividades relacionadas entre sí, estructurando los procesos, determinando sus interrelaciones y definiendo el esquema de gestión adecuado para producir los resultados esperados por la organización.</p>
<p><u><i>Estructura Documental</i></u></p> <p>La organización posee procedimientos y registros aislados que han sido desarrollados por cada una de las áreas según sus necesidades y no existe una política general para su revisión, actualización, aprobación y control.</p>	<p><u><i>Estructura Documental</i></u></p> <p>Reorganizar el manejo de la documentación, por medio de la aplicación de un procedimiento adecuado de control de documentos y la creación de un Manual de Calidad, donde se estandarice la gestión de los procesos</p>
<p><u><i>Estándares de Servicio</i></u></p> <p>Actualmente no se evidencia que estén definidos los requisitos de los clientes para cada uno de los servicios que presta la organización, ni que existan estándares que estén documentados y sean debidamente controlados y gestionados.</p>	<p><u><i>Estándares de Servicio</i></u></p> <p>Definir procedimientos, instructivos de trabajo y métodos de control de cumplimiento de los estándares de calidad para cada uno de los servicios que la organización ofrece a sus socios.</p>
<p><u><i>Política y Objetivos de Calidad</i></u></p> <p>La organización no cuenta con una declaración documentada de una</p>	<p><u><i>Política y Objetivos de Calidad</i></u></p> <p>Documentar una política y unos objetivos de calidad, adecuados a</p>

Política y Objetivos de la Calidad.	los objetivos de la organización.
<p><u>Responsabilidad de la Alta Dirección</u></p> <p>No está definido por escrito, el proceso ni la frecuencia con que la Gerencia General revisa la estructura de las áreas y sus resultados.</p>	<p><u>Responsabilidad de la Alta Dirección</u></p> <p>Determinar un proceso de revisión por la Dirección, que incluya periodicidad, entradas requeridas y resultados esperados, para que la Gerencia General de seguimiento a la gestión de los procesos</p>
<p><u>Talento Humano</u></p> <p>Se han definido las autoridades, a través del organigrama estructural, y se cuenta con manuales de responsabilidad por puesto de trabajo, sin embargo no se cuenta con perfiles de cargo, donde se haya definido las competencias requeridas para cada uno de los cargos.</p> <p>Adicionalmente, no se evidencia que el personal es consciente de la importancia de sus labores para la consecución de los objetivos de la organización.</p>	<p><u>Talento Humano</u></p> <p>Determinar la importancia de contar con perfiles de cargo, donde se definan las competencias requeridas para cada cargo, incluido educación, experiencia, formación y habilidades.</p> <p>Establecer la importancia de la toma de conciencia y capacitación al personal, para asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes.</p>
<p><u>Prestación del Servicio</u></p> <p>No se evidencia que la prestación de los servicios en cada una de las áreas se esté realizando de manera estandarizada y bajo condiciones controladas.</p>	<p><u>Prestación del Servicio</u></p> <p>Definir procedimiento e instructivos estandarizados para cada uno de los procesos, que asegure la prestación de los servicios bajo condiciones controladas y la obtención de los resultados esperados, aplicando siempre para ello la metodología PHVA Planificar-Hacer- Verificar- Actuar</p>
<p><u>Procesos relacionados con el cliente</u></p> <p>Se observa que cada área da seguimiento a la retroalimentación del cliente vía encuestas de satisfacción o quejas, sin embargo no existen procedimientos definidos que asegure su control y gestión en todas las áreas.</p>	<p><u>Procesos relacionados con el cliente</u></p> <p>Definir procedimientos estandarizados para la atención de quejas y medición de satisfacción de socios.</p>

Compras

La organización selecciona y evalúa a los proveedores, sin embargo no existe una periodicidad definida en base a la criticidad de sus productos.

Compras

Definir los procedimientos para la selección, evaluación y reevaluación periódica de proveedores.

Control de los servicios prestados

La mayoría de los jefes de área aseguran ejecutar el control de los servicios que prestan, sin embargo no cuentan con evidencia objetiva de dicho control.

Control de los servicios prestados

Definir dentro del Manual de Calidad, y de los procedimientos e instructivos, los métodos de control para cada uno de los servicios prestados.

Propiedad del Cliente

Se evidencia que existen procedimientos adecuados y bien controlados respecto al manejo de la propiedad del cliente, sobre todo en el área de vestidores, donde los socios tienen casilleros individuales y guardan sus pertenencias.

Propiedad del Cliente

Incluir estas políticas en el Manual de Calidad.

Control de los equipos de seguimiento y medición

La organización realiza la calibración semestral de los termómetros y manómetros usados en las áreas de piscinas y áreas húmedas para controlar parámetros de temperaturas.

Control de los equipos de seguimiento y medición

Incluir esta política de control y frecuencia de calibración, dentro del Manual de Calidad.

Medición y Análisis

Todos las áreas aplican mediciones y presentan indicadores, sin embargo no pueden asegurar que dichas mediciones permitan monitorear el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

Medición y Análisis

Establecer las políticas para el seguimiento y medición de procesos y productos, dentro del SGC.

Satisfacción del Cliente

La organización cuenta con encuestas de satisfacción realizadas en el mes de Diciembre

Satisfacción del Cliente

Determinar un procedimiento documentado para la medición, seguimiento y gestión de la

2013, sin embargo no cuentan con un procedimiento documentado que asegure su seguimiento y gestión. satisfacción de los socios.

Auditoría Interna

La organización cuenta con un empleado en el cargo de Auditor Interno, sin embargo su enfoque es al control de los procedimientos financieros y no de calidad.

Auditoría Interna

Definir dentro del Manual de Calidad un procedimiento documentado para la ejecución de auditorías internas de calidad.

Control de Producto no Conforme

Dentro de la organización no se maneja el concepto de Producto no Conforme.

Control de Producto no Conforme

Definir dentro del Manual de Calidad los parámetros y el procedimiento para la gestión del Producto no Conforme.

Acciones Correctivas, Preventivas y Mejora Continua

Todas las áreas ejecutan acciones especialmente de tipo correctivo, sin embargo estas no son registradas, ni controladas para su posterior seguimiento.

No se pudo determinar que se apliquen acciones preventivas, ni que exista un esquema establecido para la mejora continua

Acciones Correctivas, Preventivas y Mejora Continua

Definir dentro del Manual de Calidad, el procedimiento para la ejecución de acciones correctivas, preventivas y de mejora, en cada uno de los procesos.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO ACERCA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.1 MODELO GENERAL PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El modelo general para implementar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008, se inicia a partir de la definición de lo que es un sistema, “un sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito” (Chiavenato, 2000). Por lo expuesto, un Sistema de Gestión de Calidad es un sistema que va a permitir crear, dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Para implementar un SGC ISO 9001: 2008 en una organización, será necesario que se realicen tres fases de manera consecutiva, como se puede observar en el siguiente gráfico:

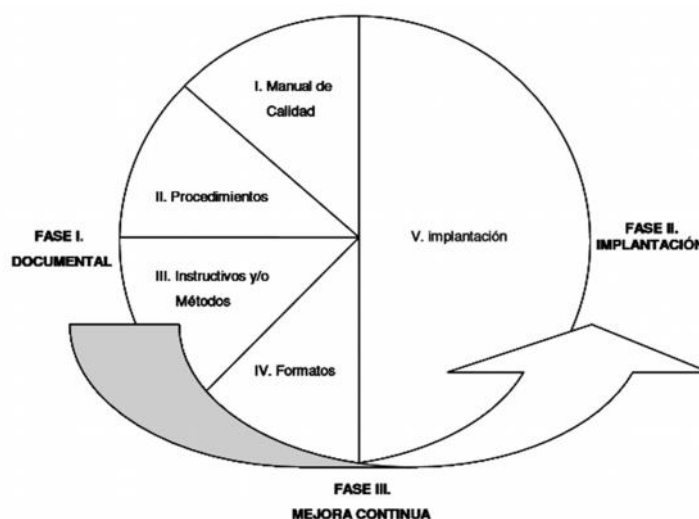


FIGURA N.3 Fases para la Implementación de un SGC

- **Fase I: Documental.-** La documentación es el soporte del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008, puesto que en ella se encuentran las indicaciones por escrito para la operatividad de la organización, así como toda la información que permite el desarrollo de los procesos.
- **Fase II: Implementación.-** Esta fase será la que requiere del mayor esfuerzo por parte de todo el personal; puesto que tiene que ejecutarse lo que se documentó en la fase I. Este proceso es el más difícil porque todos quienes conforman la organización, tiene que entender la importancia de dicha implementación.

El reto de implantar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2008 es lograr una cultura de calidad en todos los colaboradores y el involucramiento necesario, además de la capacitación y disciplina continua para la implementación.

- **Fase III: Mejora continua.-** Para un sistema de gestión de calidad eficiente, es necesario que la organización, aumente su capacidad para cumplir con los requisitos de la norma y de sus clientes. El sistema de gestión de calidad, debe retroalimentarse para alcanzar una mejora continua.

Para mejorar los procesos, resultan claves: el análisis de datos, la capacidad tecnológica, el liderazgo, y la participación del personal.

2.2 ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir lo siguiente:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de los objetivos de la calidad.
- b) Un manual de la calidad
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos.

Bajo este esquema se deben tomar en cuenta las notas aclaratorias, que indica la Norma ISO 9001:2008:

“NOTA 1: Cuando aparece el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento debe ser establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2: La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) El tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- b) La complejidad de los procesos y sus interacciones y,
- c) La competencia del personal.

NOTA 3: la documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio”. (Secretaría Central, Norma ISO 9001: Cláusula 4.2 Requisitos de Documentación, 2008).

2.2.1 JERARQUÍA DE LOS DOCUMENTOS

La jerarquía de los documentos del sistema de gestión de calidad, se determina en cuatro niveles:



FIGURA N.4
Jerarquía de los documentos

- **Nivel I. Manual de Calidad.-** El manual de calidad contiene las directrices y todos los puntos de los que consta la Norma ISO 9001:2008, así como una explicación de ¿qué? lo va a controlar.
- **Nivel II. Procedimientos.-** Los procedimientos proporcionan información sobre como efectuar actividades y los procesos de manera coherente: cuando en la norma se especifica “procedimiento documentado”, se refiere a que deben de estar por escrito y establecer ¿quién? y ¿cuándo? se va a controlar.
- **Nivel III. Instructivos y/o Métodos.-** Los instructivos y/o métodos describen el ¿cómo? se van a desarrollar las actividades

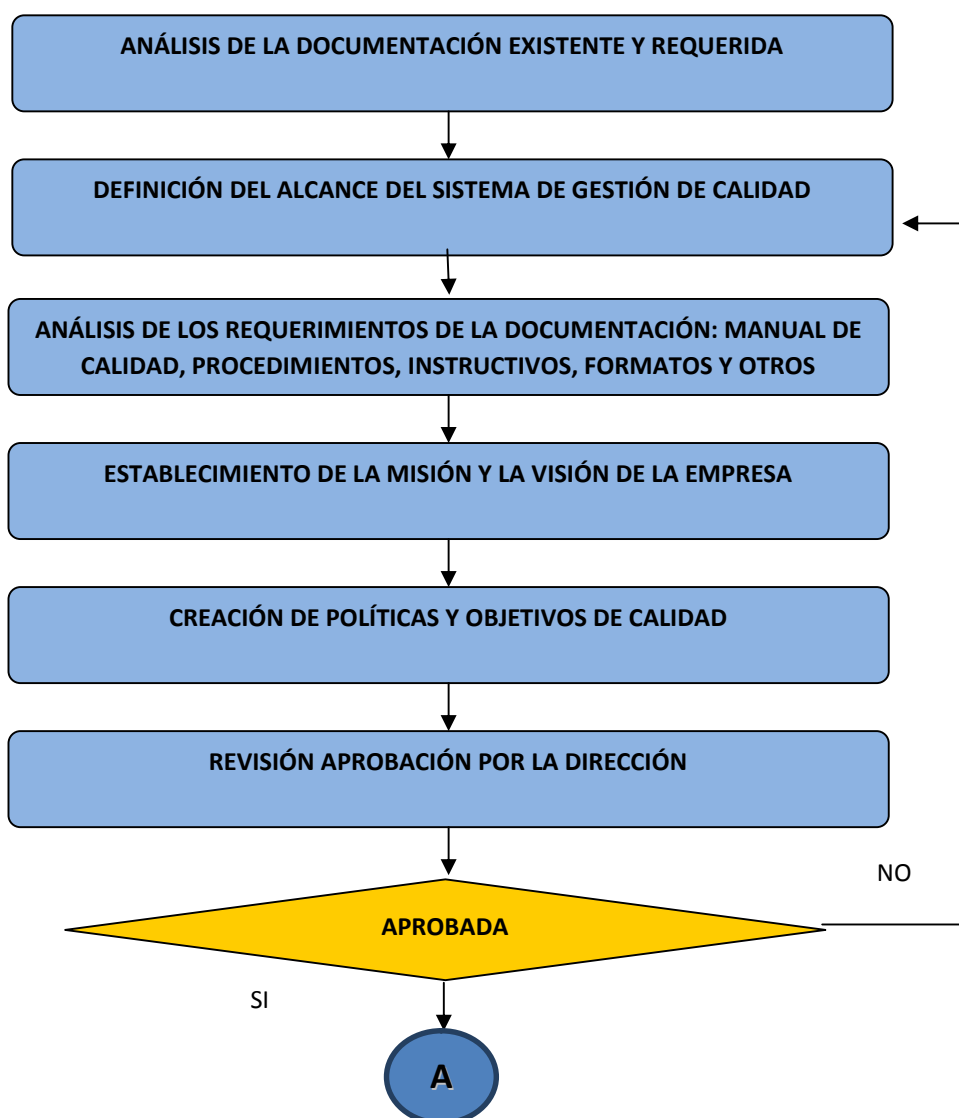
correspondientes a ciertos puntos del sistema de gestión de calidad.

- **Nivel IV. Formatos.-** Son guías de la información que se tiene que registrar para demostrar el cumplimiento de los tres niveles anteriores.

2.2.2 ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

La implementación del sistema de gestión de calidad, inicia con la elaboración de los documentos, entre los cuales constan los definidos como mandatorios dentro de la Norma ISO 9001:2008 y aquellos que la organización define como necesarios para asegurar una adecuada gestión de sus procesos.

A continuación se muestra un diagrama de flujo, con las actividades secuenciales para la elaboración de documentos.



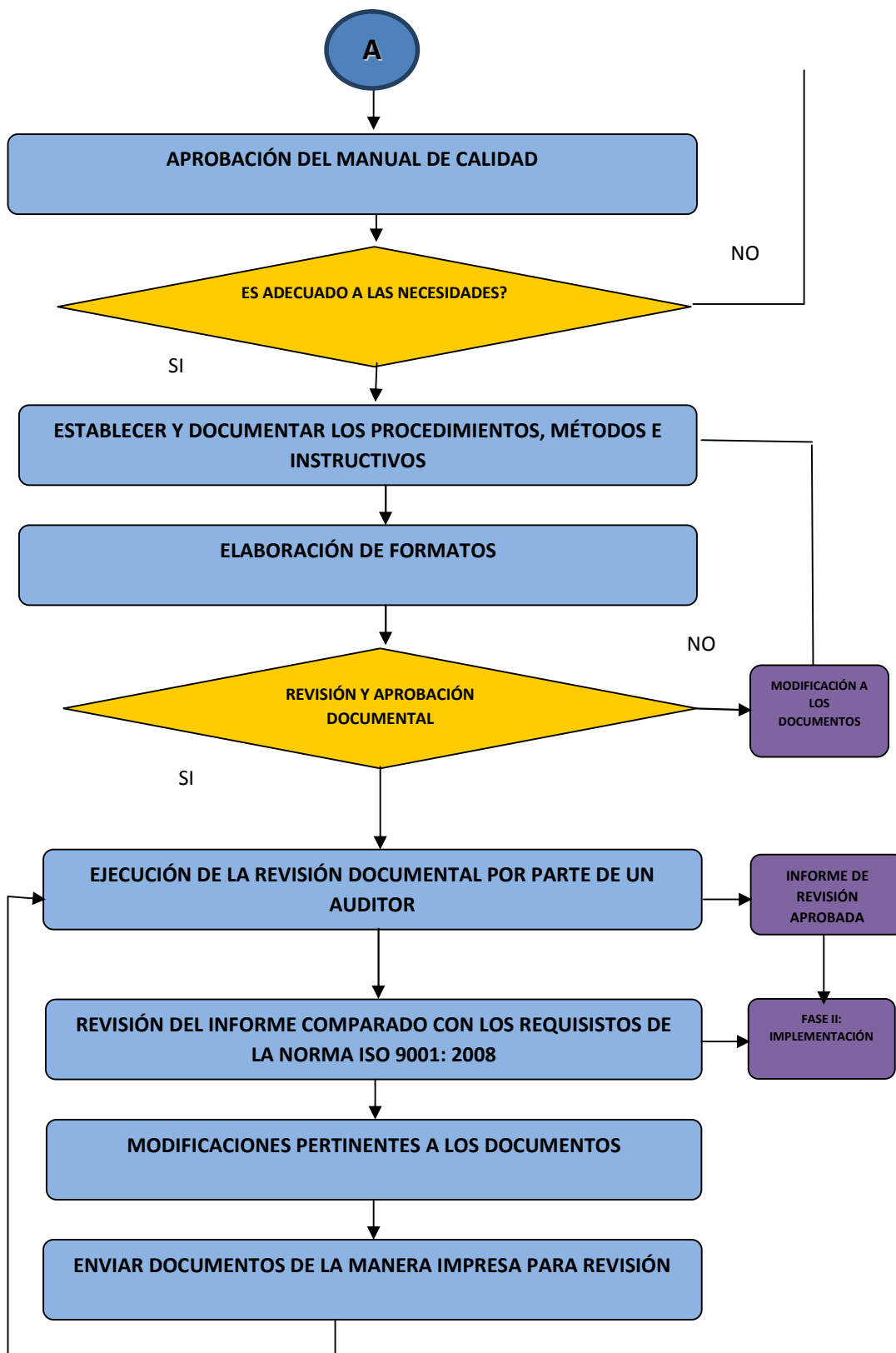


FIGURA Nº 5
Diagrama de flujo para la elaboración de documentos

2.2.3 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

“El Manual de Calidad es un documento, en el cual la organización establece como dar cumplimiento a los puntos que determina la Norma ISO 9001: 2008 y de él se derivan procedimientos, instructivos y formatos” (Secretaria Central, Norma ISO 9001: Cláusula 4.2.2 Manual de Calidad, 2008).

La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.

Las exclusiones a la Norma ISO 9001:2008, solo pueden aplicarse a los aspectos relacionados con el Requisito 7.

- b) Los procedimientos documentados establecidos por el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y.
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

En este punto se genera el mapa de procesos de la organización, con sus interacciones y se establecen las caracterizaciones de cada uno de los procesos.

El manual de calidad sirve de referente y directriz para la implementación, aplicación, control y seguimiento del sistema de gestión de calidad en la organización.

2.2.4 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL DE LA EMPRESA

Si bien en un proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, la fase de desarrollo documental resulta la más engorrosa, es la etapa de implementación donde se deben concentrar todos los esfuerzos, para que el personal ejecute lo documentado.

En esta etapa es muy importante que exista una buena comunicación y un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores, ya que cada uno de ellos debe aportar para la implementación del sistema, el cumplimiento de los requisitos de los clientes y el logro de los objetivos de calidad.

Por ello el desafío mayor, está en involucrar a todos los miembros de la organización y crear una cultura de calidad y disciplina, que permita la implementación, mantenimiento y mejora continua exitosa del sistema de gestión de calidad.

Para lograr este nivel de involucramiento y compromiso del personal se debe:

- a. Involucrar al personal en el desarrollo de la documentación y registros a ser usados en su proceso.
- b. Realizar una capacitación que permita identificar de manera clara y sencilla los Requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y las generalidades del sistema de gestión de calidad a nivel global.
- c. Brindar inducción específica al personal respecto a los procedimientos, instructivos, formatos y registros de su proceso.
- d. Concientizar y comprometer al personal sobre la importancia de

cumplir sus actividades y responsabilidades dentro del sistema de gestión de calidad.

2.2.5 CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

“Se debe establecer un procedimiento documentado necesario para:”
(Secretaría Central, Norma ISO 9001: Cláusula 4.2.3 Control de Documentos, s.f.).

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión en la organización.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente por parte de la gerencia.
- c) Asegurarse de que se identifiquen los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicados se encuentran disponibles en los puntos de uso que tiene la organización.
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables entre los clientes del servicio.
- f) Asegurarse de que los documentos de origen externo que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de calidad, se identifican y que se controla su distribución y,

- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoleto y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

2.2.6 CONTROL DE LOS REGISTROS

“Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables” (Secretaria Central, Norma ISO 9001: Cláusula 4.2.4 Control de Registros, 2008).

2.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La organización debe establecer un procedimiento documentado en el cual determine que la Alta Dirección a intervalos planificados, debe revisar el SGC implementado, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. Esta revisión incluye la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios al SGC, a la política de calidad o a los objetivos de calidad.

De acuerdo a lo que establece la Norma ISO 9001:2008, para la información revisada en la Revisión por la Dirección, se incluye:

- a. Los resultados de las auditorías

- b. La retroalimentación de los socios incluyendo sus quejas
- c. El desempeño de los procesos y la conformidad del producto
- d. El estado de las acciones correctivas y preventivas
- e. Las acciones de seguimiento de las revisiones por la dirección previas.
- f. Los cambios que podrían afectar al SGC y
- g. Las recomendaciones para la mejora

Como resultado de la revisión, se determinan las decisiones y acciones relacionadas con:

- a. La mejora de la eficacia del SGC y sus procesos
- b. La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente
- c. Las necesidades de recursos.

Se deben mantener los registros de estas reuniones.

2.4 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

“La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para” (Secretaría Central, Norma ISO 9001, Requisito 8 Medición, Análisis y Mejora, 2008).

- a. Demostrar la conformidad con los requisitos del servicio.
- b. Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad, y
- c. Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

Son responsabilidades de los involucrados en los procesos de medición, análisis y mejora:

a. RESPONSABILIDAD DEL REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCIÓN

- Recopilar información de los procesos.
- Administrar los indicadores de gestión de calidad y productividad, junto a los responsables de los procesos y definir el uso de herramientas estadísticas para la medición del desempeño de procesos.
- Aprobar el plan de acciones correctivas o preventivas, y cuando sea necesario, solicitar aprobación a la Alta Dirección.

b. RESPONSABILIDAD DE LOS DUEÑOS DE PROCESO

- Ejecutar el control, seguimiento y medición planificados al proceso correspondiente.
- Ejecutar el control, seguimiento y medición planificados al producto o servicio a su cargo.
- Ejecutar el análisis de datos, basado en evidencia objetiva, que le permita tomar decisiones en cuanto a la aplicación de acciones correctivas, preventivas o de mejora.
- Establecer tendencias que puedan poner en riesgo el cumplimiento de los requisitos del cliente por parte de la organización e informar al Representante de la Alta Dirección.

c. RESPONSABILIDAD DE LA ALTA DIRECCIÓN

- Revisar, aprobar o rechazar, las mediciones y los análisis de datos ejecutados por los dueños de proceso.

- Coordinar y proveer los recursos necesarios para que se asegure el cumplimiento de los requisitos de los clientes y la mejora continua del SGC.

2.4.1 CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO

El control estadístico del proceso es una técnica ampliamente utilizada para asegurar que los procesos están cumpliendo los estándares, todos los procesos en las organizaciones se encuentran sujetos a un cierto grado de variabilidad.

El objetivo del control estadístico del proceso, es el tomar decisiones adecuadas acerca de acciones que afectan al proceso. Se dice que un proceso está operando bajo control estadístico cuando la única fuente de variación son las causas comunes (naturales).

Cada proceso se deberá someter a control estadístico para detectar y eliminar las causas de variación especiales (asignables), entonces su desempeño será predecible, y su capacidad para satisfacer las expectativas del cliente puede cumplirse.

La habilidad de un proceso para operar dentro de control estadístico se determina por la variación total que proviene de causas naturales; esto es, la variación mínima que puede lograrse después de que todas las causas asignables se han eliminado.

2.4.2 AUDITORIAS INTERNAS

La auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado, que se realiza por o en nombre de la propia organización,

para fines internos; con el objeto de obtener evidencias que permitan evaluar la conformidad o cumplimiento de requisitos analizados.

También denominadas en ciertos casos como auditorías de primera parte.

2.4.2.1 PRINCIPIOS DE AUDITORÍA

Los principios que rigen una auditoría de calidad, sea esta externa o interna y que garantizan su fiabilidad, transparencia y efectividad son:

- a. INTEGRIDAD.- Reflejado en el trabajo diligente, honesto y responsable que cumple un auditor, cuando realiza una auditoría observando siempre el cumplimiento de los requisitos legales aplicables.
- b. PRESENTACIÓN IMPARCIAL.- Corresponde al deber de informar con veracidad, exactitud y objetividad.
- c. DEBIDO CUIDADO PROFESIONAL.- Enfocado al buen juicio y diligencia con que un auditor realiza su trabajo, siendo coherente con la confianza que el cliente deposita en él.
- d. CONFIDENCIALIDAD.- Se refiere a la discreción y protección que el auditor debe dar a la información manejada y los hallazgos detectados en una auditoría.
- e. INDEPENDENCIA.- Bajo este principio el auditor debe ser independiente de la actividad que va auditar, con el fin de asegurar su objetividad y eliminar el sesgo. En el caso de auditorías internas, el auditor no debe auditar su propio trabajo.

- f. ENFOQUE BASADO EN LA EVIDENCIA.- Los hallazgos detectados en una auditoría deben estar basados siempre en evidencia objetiva y verificable.

2.4.2.2 ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA

De acuerdo a lo que sugiere la Norma ISO 19011:2011, las actividades comunes que se realizan en la ejecución de una auditoría son:

a. INICIO DE LA AUDITORÍA

- Establecimiento del contacto inicial con el auditado.
- Determinación de la viabilidad de la auditoría

b. PREPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA

- Realización de la revisión de la documentación
- Preparación del Plan de Auditoría
- Asignación de las tareas al equipo auditor
- Preparación de los documentos de trabajo

c. REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA

- Realización de la reunión de apertura
- Realización de la revisión de la documentación durante la auditoría
- Comunicación durante la auditoría
- Recopilación y verificación de la información
- Generación de hallazgos de la auditoría
- Preparación de las conclusiones de la auditoría
- Realización de la reunión de cierre

d. PREPARACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

- Preparación del Informe de auditoría
- Distribución del Informe de auditoría

e. FINALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA

f. REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE UNA AUDITORÍA

- “Revisión de acciones correctivas planteadas” (Secretaría Central, Norma ISO 19011: Actividades Típicas de Auditoría, 2002).

2.4.2.3 COMPETENCIAS QUE DEBEN TENER LOS AUDITORES INTERNOS.

En general los auditores deben contar con una serie de conocimientos, habilidades y aptitudes para desarrollar una auditoría de manera efectiva:

a. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES, el auditor debería tener conocimientos y habilidades en cuanto a:

- Principios, procedimientos y métodos de auditoría.
- Sistema de gestión y documentos de referencia.
- Contexto de la organización y el proceso a auditar
- Requisitos legales y contractuales aplicables

b. COMPORTAMIENTO PERSONAL, el auditor debe contar con las siguientes cualidades que le permitan cumplir con los principios de auditoría:

- Ético, imparcial y discreto

- De mentalidad abierta y diplomático
- Observador, perceptivo y versátil
- Tenaz, decidido, seguro de sí mismo, firme
- Abierto a la mejora.

2.4.2.4 RESPONSABILIDADES DE LOS INVOLUCRADOS EN LAS AUDITORÍAS INTERNAS

a. RESPONSABILIDADES DEL REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

- Elaborar el programa de auditorías internas.
- Comunicar oportunamente a los auditores y auditados el programa de auditorías internas aprobado.
- Dirigir una reunión para establecer, con la participación de los auditados, las acciones preventivas y/o correctivas de acuerdo al informe definitivo de las auditorías.

b. RESPONSABILIDADES DE LA ALTA DIRECCION

- Aprobar el programa de Auditorías Internas.
- Revisar los informes definitivos de las auditorías internas.
- Estar informado acerca de la eficacia de las acciones preventivas y/o correctivas implementadas.

c. RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR LÍDER

- Planificar, coordinar y dirigir las auditorías internas.
- Preparar en conjunto con el equipo auditor el informe definitivo de las auditorías.

d. DEL EQUIPO AUDITOR

- Ejecutar las auditorías internas siguiendo el plan y las agendas establecidas para cada una de ellas.
- Participar en la elaboración de listas de verificación, cuando estas sean requeridas.
- Hacer el seguimiento de la efectividad de las acciones preventivas y/o correctivas implementadas en las diferentes áreas de trabajo.

e. DE LOS DUEÑOS DE PROCESOS

- Revisar y aprobar las agendas de trabajo propuestas para la ejecución de las auditorías.
- Hacer el seguimiento de la efectividad de las acciones preventivas y/o correctivas implementadas en sus áreas de trabajo.

f. DEL PERSONAL AUDITADO

- Proporcionar las facilidades y la información requerida para la adecuada realización de las auditorías.
- Proponer en las reuniones correspondientes, las acciones correctivas más adecuadas, para solventar las no conformidades encontradas en las auditorías.

2.4.3 ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA

2.4.3.1 MEJORA CONTINUA

La organización “debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección” (Secretaría Central, Norma ISO 9001, 2008).

2.4.3.2 ACCIÓN CORRECTIVA

La organización debe tomar acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. “Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas” (Secretaría Central, Norma ISO 9001: Cláusula 8.5.2 Acción Correctiva, 2008).

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
- b) Determinar las causas de las no conformidades
- c) Evaluar las necesidades de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas y,
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

2.4.3.3 ACCIÓN PREVENTIVA

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

“Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para” (Secretaría Central, Norma ISO 9001: Cláusula 8.5.3 Acción Preventiva, 2008):

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas y,
- e) Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

2.4.3.4 CICLO PHVA

A través del ciclo PHVA, la organización debe planear los objetivos, y definir los métodos e indicadores para verificar que en efecto estos fueron logrados. Luego, se implementa y realiza todas las actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.

De manera resumida, el ciclo PHVA se puede describir en cuatro etapas:

- a. Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- b. Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
- c. Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.

- d. Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño de los procesos.

El ciclo PHVA significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en cualquier nivel de la organización y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos.

Será aplicable tanto en los procesos estratégicos de alta dirección como en actividades operacionales simples que la organización desarrolla.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DEL MANUAL DE CALIDAD


DEL CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO

En base al diagnóstico realizado a la organización, se determinó que como parte del levantamiento de la estructura documental del Club para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, resulta imprescindible proceder al diseño del Manual de Calidad, que servirá como base del proceso de implementación.

La estructura del Manual de Calidad del Club Social, Cultural y Deportivo, contiene lo siguientes elementos:

- Información de la Organización
- Objetivo del Manual de Calidad
- Secuencia e Interacción de los Procesos
- Alcance
- Sistema de Gestión de la Calidad
- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los Recursos
- Realización del Servicio
- Medición, Análisis y Mejora

El Manual de Calidad diseñado se describe a continuación:

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	MC
	MANUAL DE CALIDAD	Versión 00
		F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 37




CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO

MANUAL DE CALIDAD

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

BAJO LA NORMA ISO 9001:2008

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	MC
		Versión 00
	MANUAL DE CALIDAD	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 2 de 37

ÍNDICE

- 1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**
- 2 OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD**
- 3 ALCANCE**
- 4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**
 - Requisitos generales
 - Requisitos de la documentación
- 5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**
 - Compromiso de la dirección
 - Enfoque al cliente
 - Política de calidad
 - Planificación
 - Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - Revisión por la dirección
- 6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS**
 - Provisión de recursos
 - Recursos humanos
 - Infraestructura
 - Ambiente de trabajo
- 7 REALIZACIÓN DEL SERVICIO**
 - Planificación de la realización del servicio
 - Procesos relacionados con el cliente
 - Diseño y desarrollo
 - Compras
 - Producción y prestación del servicio
 - Control de los dispositivos de seguimiento y medición
- 8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**
 - Generalidades
 - Seguimiento y medición
 - Control del servicio no conforme
 - Análisis de datos
 - Mejora

1. INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Club Social Cultural y Deportivo ubicado en la Parroquia de Puenbo fue constituido como una corporación civil de carácter privado, sin fines de lucro.

Las actividades del Club se iniciaron en el año 1999 y de conformidad con sus estatutos, podrá contar hasta con 1000 socios.

El objeto social primordial de la organización, es fomentar entre sus socios, la práctica de actividades deportivas como golf, tenis ehípica y brindarles la infraestructura adecuada y el entorno ideal para disfrutar su tiempo libre en familia.

El Club establece el presente manual de calidad que contiene los lineamientos que regulan la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008, con el fin de asegurar la satisfacción de sus socios, la estandarización de sus procesos y la mejora continua de la organización.

2. OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD

El presente manual tiene como objetivo principal, servir de base para la implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad de la organización y dar cumplimiento a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008.

3. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.1 ALCANCE

El Manual de Calidad de la organización, establece la Política y los Objetivos de Calidad y describe la forma en que se ha estructurado su sistema de Gestión de Calidad, basado en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 con el fin de asegurar la conformidad del servicio y la satisfacción de sus socios, dando énfasis en la mejora continua de los procesos.

Los puntos descritos en el presente manual, aplican a todas las actividades relacionadas con la prestación de los servicios de:

“Práctica y enseñanza en escuelas deportivas formativas de hípica, tenis y golf, así como la atención en vestidores y áreas húmedas”.

3.2 EXCLUSIONES

Dentro del Sistema de Gestión de Calidad el Club excluye los siguientes numerales:

- **Requisito 7.3 Diseño y Desarrollo**

Se excluye el Requisito 7.3 Diseño y Desarrollo, debido a que el Club brinda el servicio de enseñanza en escuelas formativas de deportes bajo patrones estandarizados y reconocidos a nivel internacional. “En el Tenis se utilizan métodos regulados por la Federación Internacional de Tenis, en el Golf se usa el Método de Enseñanza del Curso de Carnetización de Profesionales de Golf del Ecuador correspondiente al Proyecto de Homologación de Escuelas de Golf de la FEG y las regulaciones de la Royal

Ancient de Inglaterra, y en la Hípica se trabaja mediante el sistema de la FEI Coaching System” (Coaching System, 2013) por niveles.

- **Requisito 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.**

Se excluye este requisito porque el Club en cada uno de sus procesos, puede verificar la prestación del servicio, mediante actividades de seguimiento y medición permanente durante el desarrollo de sus actividades.

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 REQUISITOS GENERALES

El Club establece, documenta, implementa, mantiene y mejora continuamente un sistema de gestión de calidad, mediante las siguientes actividades:

- a. Determina los procesos necesarios de acuerdo al SGC.
- b. Determina la secuencia e interacciones de estos procesos (ver documento “Secuencia e Interrelación de Procesos”).

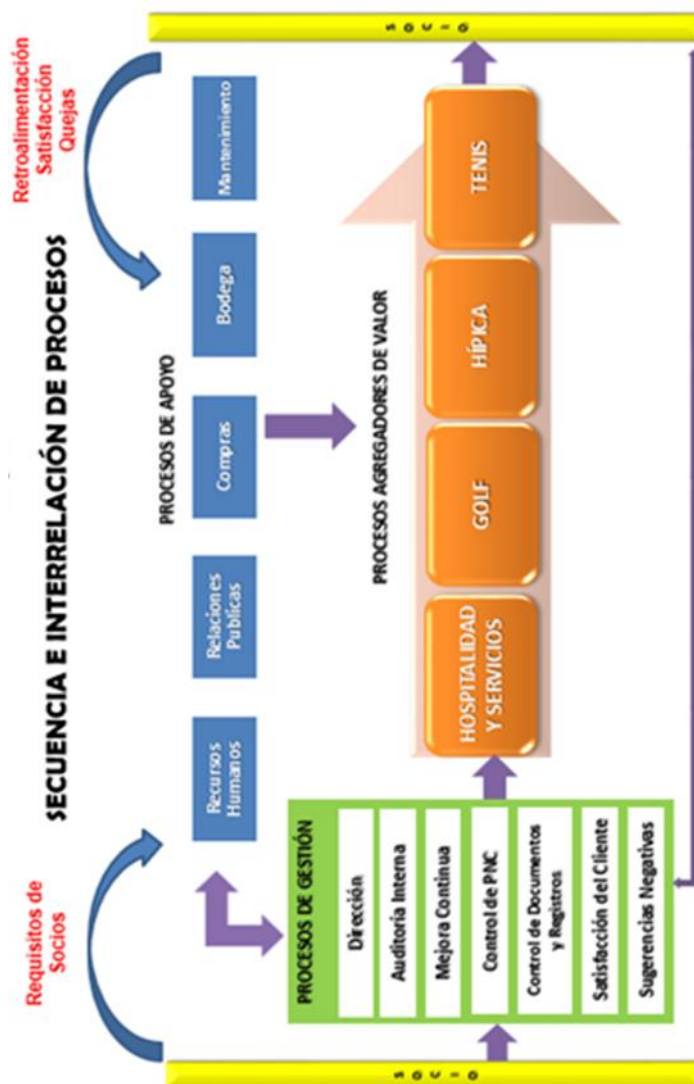


FIGURA Nº 6
Secuencia e Interrelación de Procesos

La organización ha replanteado su estructura organizacional, establecida anteriormente por áreas y en base a niveles jerárquicos, por un nuevo enfoque basado en procesos, con lo cual se crea la nueva estructura del sistema de gestión de calidad.

La organización ha establecido su secuencia e interrelación de procesos partiendo de los requisitos de sus socios, hacia quienes va enfocado la prestación de servicios, a continuación encontramos los procesos de gestión, que son los que dan el direccionamiento estratégico y

aseguran la implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad, entre ellos encontramos a: Dirección, Control de Documentos y Registros, Control de Producto no Conforme, Satisfacción del Cliente, Sugerencias Negativas, Auditoría Interna y Mejora Continua.

En el eje central están los procesos de la cadena de valor, que son los que entregan servicios directos a los socios, entre ellos encontramos a: Golf, Hípica, Tenis y Hospitalidad y Servicios.

En la parte superior se encuentran, los procesos de apoyo, que aportan al desempeño del resto de procesos y entre estos están: Talento Humano, Relaciones Públicas, Compras y Bodega.

Finalmente, el sistema vuelve a recibir la retroalimentación de los socios, a través de su nivel de satisfacción evaluado en encuestas, así como sus quejas y sugerencias, que aportan al proceso de mejora continua de la organización.

Gráficamente se observa como todos los procesos se interrelacionan entre sí.

La organización define los criterios y métodos para asegurar la operación efectiva y el control de sus procesos, a través de la documentación del sistema de gestión de calidad

La disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y seguimiento de los procesos, se evidencia mediante la inclusión del rubro "Certificación de Calidad", en el presupuesto aprobado anualmente por Directorio. La información para el seguimiento de cada proceso se plantea en el documento Plan de Acción anual.

Con el fin de obtener los resultados planificados y la mejora continua del sistema, se monitorean los procesos, se analizan los resultados y se pone en práctica acciones adecuadas.

La organización, asegura la identificación y el control de aquellos procesos que contrata externamente, cuando estos afecten la conformidad de sus servicios. Este requisito se aplica al servicio de peluquería y masajes que es proporcionado por un proveedor externo.

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1 GENERALIDADES

Los documentos y registros incluidos en el sistema de gestión de calidad del Club, se manejan en estos 4 niveles:

- II. **Manual de Calidad**, donde se establece la política, objetivos de calidad y se describe el sistema de gestión de calidad de la organización.
- III. **Procedimientos**, que describen las actividades e interrelaciones de los procesos.
- IV. **Instructivos**, o instrucciones de trabajo.
- V. **Registros** que proporcionan evidencia de las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

5.2.2 MANUAL DE CALIDAD

El Manual de Calidad es revisado y actualizado periódicamente por el representante de la Alta Dirección, quien es responsable de que todos los procesos cuenten con una versión actualizada. El presente Manual de

Calidad, hace referencia en cada uno de sus capítulos, de los procedimientos y documentos que son requeridos para el Sistema de Gestión de Calidad del Club.

4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS

El Club Social, Cultural y Deportivo, controla los documentos del Sistema de Gestión de Calidad mediante lo indicado en el **Procedimiento de Control de Documentos PDR-02**. Este procedimiento contempla los siguientes aspectos:

- a) La aprobación de los documentos generados en cada proceso lo realiza la Gerencia General, previa sumilla de revisión del Representante de Sistema de Gestión de Calidad.
- b) La actualización de las nuevas revisiones de documentos, las hace cada dueño de proceso, registrando el control de cambios realizados y cambiando de versión del documento de ser el caso. En este caso la aprobación también la realiza la Gerencia General. El documento actualizado debe ser reportado al Representante del SGC, para la actualización de la lista maestra de documentos.
- c) La identificación de los documentos lo realiza el proceso generador, usando el esquema PXXYY, donde:

P=	Procedimiento	I=	Instructivo	F=	Formato
XX=	Siglas del proceso al que pertenece el documento				
YY=	Número secuencial del documento				
- d) El detalle de los documentos se encuentra definido en la Matriz de Control de Documentos MCD.

e) El Club determina como Documentación Externa para el alcance de los procesos dentro de su Sistema de Gestión de Calidad, los siguientes documentos:

- Norma ISO 9001:2008
- TENIS: Manual para Entrenadores y Entrenamientos de Tenis de la ITF
- HIPICA: FEI Coaching System Level 1
- GOLF: Metodología de Enseñanza del Curso de Carnetización de Profesionales de Golf del Ecuador del Proyecto de Homologación de Escuelas de Golf de la FEG.

Las comunicaciones con las Federaciones Nacionales e Internacionales de Golf, Hípica y Tenis escritas o vía e-mail, serán manejadas internamente en cada proceso deportivo.

Toda documentación externa física relacionada con la Dirección u otros procesos, será controlada por la Asistente de Gerencia a través de su bitácora de acuerdo a lo establecido en el PDR02 Procedimiento para el Control de Documentos.

4.2.5 CONTROL DE REGISTROS

Para proporcionar evidencia de conformidad con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad, los registros son archivados y conservados en el área en donde se generan o utilizan.

El **Procedimiento de Control de Registros PDR-05**, detalla la manera de identificar, almacenar, recuperar, proteger, retener y disponer de los registros del sistema.

Cada uno de los responsables por el manejo de registros debe asegurar que los registros se conservan legibles, se puedan encontrar fácilmente, estén disponibles si se requieren y estén archivados de manera que se prevenga su daño, deterioro y pérdida.

Todos los registros del SGC, sean estos impresos o en medio electrónico, serán especificados en la **Matriz de Control de Registros MCR**.

Los tiempos de retención de los registros se encuentran definidos en la Matriz de Control de Registros MCR.

Una vez cumplido el tiempo de retención de los registros, se trasladan al archivo inactivo o se destruyen de acuerdo a lo definido en la Matriz de Control de Registros MCR.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La Gerencia General del Club, evidencia su compromiso con la implementación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad a través de:

- Comunicar al personal la importancia de satisfacer los requisitos de los socios y sus invitados, así como los requisitos legales y reglamentarios.
- Divulgarla política y los objetivos de la calidad en todos los niveles de la organización.
- Ejecutar las Reuniones de Revisión por de la Dirección de acuerdo al **Procedimiento para la Revisión por la Dirección PDR07**.

- Suministrar los recursos necesarios para el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, mediante:
 - a) La asignación del presupuesto para financiar las actividades correspondientes a la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.
 - b) La participación de personal competente en actividades que afectan a la calidad del servicio y el suministro del entrenamiento necesario para mejorar esta competencia.
 - c) La disponibilidad de los equipos necesarios para prestar los servicios cumpliendo con los requerimientos establecidos y la ejecución de las actividades necesarias para su mantenimiento.
 - d) La realización de Auditorías Internas que permitan establecer las acciones correctivas y de mejora necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

5.2 ENFOQUE AL SOCIO

La Gerencia General da seguimiento al cumplimiento de los requisitos establecidos mediante los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas según el **Procedimiento de Medición de la satisfacción PRP-01**. Con base en los resultados obtenidos se establecen acciones para corregir y mejorar aquellos aspectos que los socios califiquen como bajos.

5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

La Gerencia General del Club Social, Cultural y Deportivo, establece, aprueba y divulga la siguiente política de calidad:

POLÍTICA DE CALIDAD DEL CLUB

“El Club Social, Cultural y Deportivo, desarrolla y mantiene altos estándares de calidad en sus servicios, a través de personal competente y comprometido, para alcanzar la mejora continua de sus procesos con el propósito de superar las expectativas de sus socios e invitados.” (Club Social, Cultural y Deportivo, 2013)

Esta política es comunicada al personal para alcanzar su entendimiento y aplicación. La comunicación se realiza a todo el personal, durante el proceso de inducción cuando un nuevo empleado ingresa a laborar y mediante reuniones departamentales y publicaciones en rótulos ubicados en puntos estratégicos de las instalaciones.

5.4 PLANIFICACIÓN

5.4.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD

La Gerencia General establece los objetivos e indicadores de todos los procesos, necesarios para evidenciar la mejora del Sistema de Gestión de Calidad. Estos objetivos e indicadores son establecidos tomando en cuenta la visión y misión del Club.

La Gerencia General realiza un seguimiento al avance y cumplimiento de los indicadores, a fin de establecer si se dirigen al logro de los objetivos y metas establecidas en cada proceso, y definir las acciones correctivas en el caso en que se produzcan desvíos. Este seguimiento se efectúa en las Reuniones de Revisión de la Dirección.

Debido a que el Club es una organización de servicio y sin finalidad de lucro, los objetivos de calidad del Club planteados, están enfocados en la satisfacción de sus Socios y son los siguientes:

OBJETIVOS DE CALIDAD DEL CLUB

Objetivo No.1

“Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas”.

Objetivo No.2

“Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas húmedas”.

5.4.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El Club, realiza de forma anual la Planificación Estratégica de la organización, en donde incluye actividades enfocadas a:

- La implementación, mantenimiento y mejora de su Sistema de Gestión de Calidad
- El cumplimiento de los Objetivos de Calidad
- La medición, análisis y mejora de los indicadores de gestión.

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACION

5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La responsabilidad y autoridad de los trabajadores del Club, está definido y documentado por la Gerencia de Talento Humano de la organización, a través de los siguientes documentos:

- Organigrama Estructural

- Manual de Responsabilidades y
- Procedimiento se instructivos

Estos documentos son aprobados por la Gerencia General para expresar su conformidad con los mismos.

En los manuales de responsabilidades y en los procedimientos se encuentran asignadas las responsabilidades y autoridades de los empleados para la consecución de los Objetivos de Calidad del Club.

La Alta Dirección por medio del proceso de Talento Humano, comunica las responsabilidades y autoridades a los funcionarios y controla su cumplimiento.

5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

La Gerencia General del Club, designa a un funcionario como su representante, para asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos del Sistema de Gestión de Calidad; informar a la Alta Dirección sobre su desempeño y necesidades de mejora, y promover en la organización la concientización de cumplir con los requisitos del cliente.

La designación se realiza en base a las competencias profesionales del colaborador, su don de liderazgo y su conocimiento de la organización y los procesos.

Esta designación la realiza mediante comunicación escrita con, firma de aceptación del encargado.

5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación en el Club, constituye un componente básico de su estructura interna, se genera en todos los niveles de la organización y permite el cumplimiento de las actividades y objetivos establecidos para la eficacia de Sistema de Gestión de Calidad.

Los procesos de comunicación interna, se pueden evidenciar en: las reuniones de revisión por la dirección, comités mensuales con dueños de proceso, así como la información relacionada transmitida vía correo electrónico.

Por disposición de la Gerencia General y para constancia de los asistentes, objetivo y acuerdos de las reuniones internas, sin importar el nivel jerárquico de los participantes, todas las reuniones deben ser registradas en el **FTH09 Registro de Reuniones y Capacitaciones**.

5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La Gerencia General del Club, mediante reuniones con el Representante de la Dirección y con los Dueños de Procesos, revisa semestralmente el Sistema de Gestión de la Calidad con el propósito de establecer las acciones necesarias para asegurar su adecuado funcionamiento y eficacia, así como para evaluar las oportunidades de mejora y cambios en todos los elementos del sistema, incluyendo la política y los objetivos de calidad.

El Representante de la Dirección y los Dueños de Proceso presentan información actualizada sobre:

- Resultados de auditorías internas y externas del SGC.

- Retroalimentación de información del cliente, a través de encuestas de satisfacción y sugerencias presentadas.
- El funcionamiento de los procesos a través de indicadores o información estadística.
- El estado de las acciones preventivas, correctivas y mejoras.
- El seguimiento a las acciones acordadas en revisiones anteriores.
- Propuestas de mejora y cambios que afecten al Sistema de Gestión de Calidad.

La información presentada, decisiones tomadas, y acciones establecidas son registradas, incluyendo:

- Las oportunidades de mejora en el sistema y sus procesos.
- Las mejoras planteadas para satisfacer los requerimientos de los socios.
- Las necesidades de recursos para continuar con la implementación del SGC.

La metodología a seguir se describe en el **Procedimiento para la Revisión de la Dirección PDR-07**.

Los resultados de estas reuniones, se registran en el **FDR08 Acta de la Reunión de Revisión por la Dirección**.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

La Gerencia General, a través de las reuniones de Revisión por la Dirección, determina y proporciona los recursos necesarios para

implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente.

Como evidencia del cumplimiento de este requisito, las necesidades de recursos planteadas en las Actas de Revisión por la Dirección y acordadas con la Gerencia General, se trasladan al **Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos** y al **Presupuesto Anual de Inversiones** que aprueba el Directorio del Club.

6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1 GENERALIDADES

El personal que desempeña cargos de responsabilidad dentro del Sistema de Gestión de Calidad, es competente en relación a los criterios definidos por la Gerencia General en coordinación con los Dueños de Proceso, dichos criterios están basados en requisitos de educación, formación, experiencia, habilidades prácticas y subjetivas. Estas competencias para cada uno de los puestos, se encuentran descritas en el documento **Perfil del Cargo**.

6.2.2 COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

El Club se asegura de la competencia de su personal mediante:

- El establecimiento de procesos de selección de personal adecuados, a fin de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Perfil del Cargo, de acuerdo al **PTH01 Procedimiento de Selección**.
- La inducción y entrenamiento necesarios para el desempeño de los diferentes cargos, al momento de la incorporación de personal nuevo

al Club y de forma periódica para asegurar el reforzamiento y actualización, a través del **PTH 02 Procedimiento de Capacitación**.

Los resultados de la validación de las competencias, además de otros elementos como la **Evaluación del Desempeño** individual y el cumplimiento de objetivos de cada proceso, constituyen el fundamento para establecer las necesidades de capacitación del personal. La capacitación proporcionada es evaluada posteriormente a fin de establecer su eficacia.

Los dueños de procesos desarrollan acciones para concienciar al personal sobre la importancia y relevancia de sus actividades y como éstas contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad de la organización.

6.3 INFRAESTRUCTURA

Los Dueños de Proceso identifican la infraestructura necesaria para el cumplimiento de los requisitos establecidos en los servicios entregados por el Club, siendo la Gerencia General el responsable de proveer estos recursos.

La Jefatura de Mantenimiento y la Gerencia de Hospitalidad y Servicios, establecen y ejecutan las acciones necesarias para su mantenimiento y conservación.

La infraestructura necesaria incluye las áreas de servicios, las áreas operativas y el equipo informático.

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

La Gerencia General del Club, considera que el talento humano es un elemento vital en su Sistema de Gestión de Calidad, por tanto da

seguimiento a su nivel de bienestar, a través de **encuestas anuales de clima laboral**, que evalúan aspectos como: nivel de compromiso del personal con la consecución de los objetivos de calidad, nivel de satisfacción respecto a las relaciones con jefes y compañeros, satisfacción respecto a entrenamiento, equipo y materiales recibidos para desarrollar sus funciones y satisfacción en cuanto a servicios de transporte y alimentación.

Adicionalmente, con el fin de mantener un ambiente seguro, saludable y confortable, que aporte efectivamente al cumplimiento de los requisitos establecidos para el servicio, se cuenta con el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, que describe la manera en que la organización, establece y ejecuta los requisitos legales vigentes.

7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

En el Club Social, Cultural y Deportivo, la planificación de la realización del servicio esta detallada en los procedimientos relacionados con los procesos de la cadena de valor, la cual es consistente con los otros requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

Para prevenir quejas de los socios y asegurar el cumplimiento de estándares en cada una de las áreas de servicio: Golf, Hípica, Tenis, y Hospitalidad y Servicios, la Gerencia General y los Dueños de Procesos, determinan los objetivos de calidad y especificaciones para el servicio; los procedimientos, documentos, métodos y recursos necesarios; las actividades de control, verificación, seguimiento, inspección, y los criterios

de aceptación, además de los registros necesarios para evidenciar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el servicio.

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO

Los requisitos especificados por el cliente, están relacionados con los parámetros establecidos dentro de la planificación de cada uno de los servicios, en el caso de las áreas deportivas, tiene relación con las características óptimas de la infraestructura e instalaciones, el cumplimiento de las competencias del perfil de cargo de los profesionales deportivos y que el método de enseñanza usado sea reconocido a nivel nacional e internacional. Dichos requisitos determinados por el cliente, se actualizan en base a la retroalimentación obtenida de la ejecución de: el **Procedimiento de Medición de la Satisfacción de los Socios PRP-01** y el **Procedimiento de Atención de Sugerencias PRP-02**.

Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para la prestación del servicio, se especifican en los procedimientos de cada proceso.

Los requisitos legales relacionados con el servicio son:

- Ley del Deporte
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.

Los requisitos reglamentarios relacionados con el servicio son:

- Estatuto del Club.
- Reglamento Interno del Club.

7.2.2 REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO

El Club, con el fin de asegurar que se han revisado los requerimientos de sus clientes, previo a la incorporación de los nuevos socios, provee la información correspondiente a las características de sus instalaciones, así como de los servicios y escuelas deportivas que brinda, una vez confirmado el ingreso del nuevo socio, se le hace entrega por escrito de la descripción de instalaciones y servicios, con firma de aceptación.

Adicionalmente, mediante los registros de control de estándares de servicio y las evaluaciones de satisfacción periódicas, el Club se asegura que:

- Los requisitos del servicio están claramente definidos.
- Las diferencias entre los requisitos del socio y los expresados previamente, han sido resueltas.
- La organización establece que tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
- Se registran los resultados de la revisión de los requisitos del servicio.

En caso de existir cambios en los requisitos del servicio, la Gerencia General, acuerda con los Miembros del Directorio elegido bianualmente por los socios, los detalles de la modificación de las características del servicio y comunica sobre los cambios al personal responsable para su aplicación.

7.2.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

El Club, identifica y pone en práctica disposiciones para la comunicación con sus socios en aspectos como:

- Información del servicio.
- Atención de consultas o pedidos, incluyendo modificaciones.
- Retroalimentación de información del socio mediante encuestas de satisfacción y atención a quejas de acuerdo a los **Procedimientos de la Medición de la Satisfacción de los Socios PRP-01** y el **Procedimiento de Atención de Sugerencias PRP-02**.

La comunicación con los Socios está a cargo del proceso de Relaciones Públicas.

Los medios de comunicación usados más frecuentemente, que permiten al Club tener una comunicación oportuna con sus Socios son: página web, comunicaciones vía electrónica para informar de eventos, promociones y novedades, la comunicación vía telefónica para tratar temas específicos y la emisión de la revista mensual electrónica, que resume los torneos realizados y las noticias de actividades y otros.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

El Club excluye del alcance de su Sistema de Gestión de Calidad, el requisito de Diseño y Desarrollo, debido a que la organización brinda el servicio de enseñanza en escuelas formativas de deportes bajo patrones estandarizados y reconocidos a nivel internacional, así en el Tenis se utilizan métodos regulados por la Federación Internacional de Tenis, en el Golf de

acuerdo al Método de Enseñanza del Curso de Carnetización de Profesionales de Golf del Ecuador correspondiente al Proyecto de Homologación de Escuelas de Golf de la FEG y las regulaciones de la Royal & Ancient de Inglaterra, y en la Hípica mediante el sistema de la FEI Coaching System por niveles.

7.4 COMPRAS

7.4.1 PROCESO DE COMPRAS

El Club ha establecido un procedimiento para asegurarse de que los equipos, materiales y servicios adquiridos cumplan con los requisitos de compra especificados y aporten al desarrollo normal de sus procesos, este es el **PCOM01 Procedimiento para el control de adquisiciones de productos de inventario**. El Club evalúa y selecciona a sus proveedores en función de su aptitud, para cumplir con los requisitos relativos a la calidad, así como también en términos de precio y días de crédito, el método para la selección evaluación y reevaluación periódica se encuentran definidos en el **Procedimiento de Selección de Proveedores PCOM-02 y el Procedimiento de Evaluación y Re-evaluación de Proveedores PCOM03**.

La organización define los siguientes criterios para la selección y evaluación de proveedores:

- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.
- Precios competitivos.
- Tiempos de respuesta ante requerimientos.
- Servicio técnico y asesoramiento.

- Experiencia.
- Certificados de calidad.
- Comunicación.
- Cumplimiento de requerimientos
- Innovación.

7.4.2 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

El documento de Compras **FCOM-01 Requisitos del Producto** define los requisitos establecidos por la organización para la compra de todos los productos que intervienen directamente en la prestación del servicio. Estos son revisados y aprobados previo al envío al proveedor, según lo indicado en el **Procedimiento de Selección de Proveedores PCOM-02**.

7.4.3 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

En el Club se verifican los insumos comprados para asegurar el cumplimiento con los requisitos de compra especificados, siguiendo lo indicado en el **Procedimiento de almacenaje, despacho y reposición de stocks de productos de Bodega PBOD01**.

7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Los procedimientos que se han definido en cada uno de los procesos y principalmente aquellos que forman parte de la cadena de valor, definen

los métodos para la ejecución y supervisión de las diferentes operaciones para la prestación del servicio.

Para los procesos operativos, se han determinados métodos de control y registros que permiten controlar el cumplimiento de estándares de calidad, en cada uno de los servicios ofertados en Golf, Hípica, Tenis y Hospitalidad.

Adicionalmente, el Club asegura la disponibilidad de la información con las características del servicio, define las instrucciones de trabajo en cada punto de atención y define las responsabilidades para la aprobación del servicio.

7.5.2 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El Club excluye este requisito del alcance de su Sistema de Gestión de Calidad, porque la organización en cada uno de sus procesos, puede verificar la prestación del servicio, mediante actividades de seguimiento y medición permanente durante el desarrollo de sus actividades.

En el caso de las escuelas deportivas formativas, se ejecutan evaluaciones periódicas permanentes que permiten evaluar el cumplimiento del método de enseñanza aplicado, así como la conformidad de las instalaciones, el cumplimiento de competencias de los profesores y el nivel de satisfacción por parte de los alumnos.

7.5.3 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

El Club mantiene identificados sus servicios a lo largo de todos los procesos que facilitan la prestación del servicio, con el propósito de establecer su estado con respecto a los requisitos de seguimiento y medición establecidos en la documentación del sistema.

La organización asegura la trazabilidad de todos sus servicios en todos los registros que se levantan con este fin, relacionando siempre el número de membresía del socio y sus beneficiarios, lo que permite verificar y recuperar fácilmente el historial de los servicios relacionados con cada membresía en registros electrónicos y archivos físicos.

7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE

El Club dentro de su Estatuto determina que todos los activos e instalaciones de servicios, se constituyen en un patrimonio común de las 1000 membresías que lo conforman, en ese sentido la Propiedad del Cliente está relacionada con todos los bienes de la organización.

Adicionalmente, los socios cuentan con casilleros individuales asignados mediante contrato, donde guardan sus pertenencias personales e implementos para la práctica deportiva. Para el control de la propiedad del cliente individual, que la organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar, para evitar su pérdida, deterioro o uso indebido, se cuenta con los registros **FYS20 Formato de Control de Lockers y Vestidores** y **FHYS21 Formato de Control de Zapatos de Golf Vestidores**, que se manejan dentro del **Procedimiento de Control del Proceso de Hospitalidad y Servicios PHYS02**.

El Club cuenta con una política de confidencialidad que prohíbe a sus colaboradores el uso o divulgación de los datos personales o información de sus socios.

7.5.5 PRESERVACIÓN DEL SERVICIO

El Club garantiza la preservación de los insumos adquiridos para la ejecución de sus servicios, mediante bodegas debidamente implementadas y manejadas.

7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

El Club dispone de dispositivos de seguimiento y medición relacionados con los termómetros y manómetros que permiten controlar la temperatura y parámetros óptimos en piscinas y áreas húmedas que incluyen saunas, turcos, hidromasajes y polares.

Estos dispositivos son dos de manera semestral para asegurar su idoneidad.

8. MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 GENERALIDADES

La organización planifica e implementa los procesos de medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del servicio, asegurar la conformidad del sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia, mediante el seguimiento a sus indicadores y objetivos de calidad y al establecimiento de acciones para su mejora.

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El Club realiza el seguimiento a la satisfacción de sus clientes mediante la realización de encuestas definidas en el **Procedimiento de Medición de la Satisfacción de los Socios PRP-01**, de los resultados obtenidos se establecen acciones para mejorar aquellos aspectos que los socios califiquen como insatisfactorios.

Además ha establecido el mecanismo necesario para proporcionar una atención oportuna a las quejas de los clientes, según lo indicado en el **Procedimiento de Atención de Sugerencias PRP-02** y en el **Procedimiento para la Acción Correctiva, Acción Preventiva y Mejora PDR-03**.

8.2.2 AUDITORIA INTERNA

El Club realiza auditorías internas de su Sistema de Gestión de Calidad para determinar su conformidad con la Norma ISO 9001:2008, su implementación y mantenimiento eficaz.

Estas auditorías se realizan semestralmente, según lo establecido en el documento **Procedimiento para la elaboración de Auditorías Internas PDR-06**.

En el Procedimiento para Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad PDR-06, se indica las responsabilidades y la manera de conducir las auditorías, asegurando su independencia, registrando los resultados e informando a la Alta Dirección.

En el PDR06 Procedimiento para Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad, establece las competencias que deben cumplir los funcionarios para ser Auditores Internos.

La Gerencia General y los Dueños de Procesos implementan en forma oportuna las acciones correctivas, a fin de solucionar las no conformidades encontradas. Las actividades de seguimiento a las auditorías realizadas, incluyen la verificación de las acciones tomadas y los respectivos informes de resultados.

8.2.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

La medición y seguimiento de los procesos se realiza mediante los indicadores establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad. Estos indicadores permiten demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Cuando no se alcancen los resultados planificados, los Dueños de Procesos identificarán y ejecutarán las acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas.

Estos resultados son también revisados en las reuniones de revisión por la Dirección.

8.2.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SERVICIO

En las distintas etapas del proceso de prestación del servicio, se miden y monitorean las características del servicio, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Las responsabilidades y la metodología a seguir se indican en los procedimientos de Medición de la Satisfacción **PRP-01** y el Procedimiento de Atención de Sugerencias **PRP-02** y los procedimientos operativos de las de los procesos de la cadena de valor: Golf, Hípica, Tenis y Hospitalidad y Servicios, que incluyen los registros necesarios para evidenciar la conformidad del servicio con los criterios de aceptación establecida, y las personas responsables de la aprobación del servicio.

8.3 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME

En el **Procedimiento para el Control de Producto No Conforme PDR-04**, se determina la manera en que el Club, define los controles, las responsabilidades y las autoridades relacionadas con el manejo del producto o servicio no conforme, con el fin de identificar y controlar los servicios que no cumplen con los requisitos establecidos y así poder prevenir su uso o entrega no intencional a los Socios y las acciones a tomar, según el caso.

8.4 ANALISIS DE DATOS

La organización determina, recoge y analiza los datos apropiados para demostrar la eficacia de su Sistema de Gestión de Calidad y para establecer los elementos en los cuales puede realizarse la mejora continua.

Para el efecto se analiza los indicadores y la información relacionada con la satisfacción del cliente, el cumplimiento con los requisitos del servicio, las tendencias de los procesos y servicios, y la información de los proveedores.

Los Dueños de Procesos presentan en la Reunión de Revisión de la Dirección la información correspondiente a sus respectivos procesos.

8.5 MEJORA

8.5.1 MEJORA CONTINUA

El Club desarrolla de manera continua mejoras en los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad. Estas mejoras están basadas en la aplicación de la política de calidad, la consecución de los objetivos de calidad, los resultados de las Revisiones de la Dirección, la solución a las no conformidades establecidas en las auditorías internas, el análisis de datos emitidos por cada proceso y la ejecución de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

El Procedimiento para la acción correctiva, acción preventiva y mejora es el PDR-03.

8.5.2 ACCIÓN CORRECTIVA

El Club toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades presentadas con objeto de evitar su repetición. El **Procedimiento para la acción correctiva, acción preventiva y mejora PDR-03** indica la metodología a seguir para:

- Identificar las no conformidades (incluyendo las quejas de los Socios).
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de establecer acciones correctivas para evitar su repetición.
- Determinar y poner en práctica las acciones correctivas necesarias.

- Registrar los resultados de las acciones correctivas tomadas y realizar el seguimiento a su cumplimiento.

8.5.3 ACCIÓN PREVENTIVA

La organización identifica los problemas potenciales y define las acciones preventivas necesarias para evitar su ocurrencia, basándose en la información obtenida en las diferentes actividades del Sistema de Gestión de Calidad.

El **Procedimiento para la acción correctiva, acción preventiva y mejora PDR-03** indica la metodología a seguir para:


- Identificar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Determinar y aplicar las acciones preventivas necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas y realizar el seguimiento a su cumplimiento.

CAPÍTULO 4

PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 CARACTERIZACIONES Y PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES DE PROCESOS

- CARACTERIZACIÓN PROCESO GOLF**

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GOLF		CGOLF01 Versión 00 FE: 01/01/2014 FA: N/A																																																																																																																																																						
RESPONSABLE: Profesional de Golf																																																																																																																																																										
OBJETIVO: Lograr niveles de excelencia en el servicio al Socio, en escuelas formativas, clases particulares, torneos, instalaciones y campo de golf, mediante procedimientos estructurados dentro del Sistema de Gestión de Calidad, que permitan desarrollar un mejoramiento continuo en el proceso																																																																																																																																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">ENTRADA</th> </tr> <tr> <th>Proveedor</th> <th>Código</th> <th>Detalle</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bodega</td> <td></td> <td>Químicos Mantenimiento Campo Golf</td> </tr> <tr> <td>Bodega</td> <td></td> <td>Suministros Operación Escuela Golf</td> </tr> <tr> <td>Bodega</td> <td></td> <td>Suministros de Oficina</td> </tr> <tr> <td>Todos los Procesos</td> <td></td> <td>Información para Presupuestos de torneos</td> </tr> <tr> <td>Bodega</td> <td></td> <td>Trofeos, suministros y materiales para torneos</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Publicas</td> <td>FRP04</td> <td>Resultados Encuestas Socios</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Publicas</td> <td>FRP06</td> <td>Formato Sugerencias Socios</td> </tr> <tr> <td>Socios</td> <td></td> <td>Inscripción Escuela Deportiva Golf</td> </tr> </tbody> </table>		ENTRADA			Proveedor	Código	Detalle	Bodega		Químicos Mantenimiento Campo Golf	Bodega		Suministros Operación Escuela Golf	Bodega		Suministros de Oficina	Todos los Procesos		Información para Presupuestos de torneos	Bodega		Trofeos, suministros y materiales para torneos	Relaciones Publicas	FRP04	Resultados Encuestas Socios	Relaciones Publicas	FRP06	Formato Sugerencias Socios	Socios		Inscripción Escuela Deportiva Golf	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">CONTROL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">PGOLF01</td> </tr> <tr> <td>Proc. Mantenimiento</td> <td>Campo de Golf</td> </tr> <tr> <td colspan="2">PGOLF02</td> </tr> <tr> <td>Proc. Operación</td> <td>Escuela de Golf</td> </tr> <tr> <td colspan="2">PGOLF03</td> </tr> <tr> <td>Proc. Organización</td> <td>Torneos Golf</td> </tr> <tr> <td colspan="2">IGOLF01</td> </tr> <tr> <td>Instructivo Cancha</td> <td>de Práctica</td> </tr> <tr> <td colspan="2">IGOLF02</td> </tr> <tr> <td>Instructivo Cuarto</td> <td>de Talegas</td> </tr> <tr> <td colspan="2">IGOLF03</td> </tr> <tr> <td>Instructivo Orden</td> <td>de Salidas de Juego</td> </tr> </tbody> </table>		CONTROL		PGOLF01		Proc. Mantenimiento	Campo de Golf	PGOLF02		Proc. Operación	Escuela de Golf	PGOLF03		Proc. Organización	Torneos Golf	IGOLF01		Instructivo Cancha	de Práctica	IGOLF02		Instructivo Cuarto	de Talegas	IGOLF03		Instructivo Orden	de Salidas de Juego	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SALIDA</th> </tr> <tr> <th>Cliente</th> <th>Código</th> <th>Detalle</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compras</td> <td>FCOM01</td> <td>Solicitudes de Compra</td> </tr> <tr> <td>Bodega</td> <td></td> <td>Requisición Bodega (Sistema Contable)</td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento</td> <td>FMAN25</td> <td>Ordenes de Trabajo</td> </tr> <tr> <td>Talento Humano</td> <td>FTH36</td> <td>Parte de Vacaciones</td> </tr> <tr> <td>Talento Humano</td> <td>FTH25</td> <td>Parte de Horas extras</td> </tr> <tr> <td>Talento Humano</td> <td>FTH15</td> <td>Hojas de Parte</td> </tr> <tr> <td>Talento Humano</td> <td>FTH13</td> <td>Horarios de Trabajo Mensual</td> </tr> <tr> <td>Talento Humano</td> <td>FTH01</td> <td>Requisición de Personal</td> </tr> <tr> <td>Talento Humano</td> <td>FTH07</td> <td>Solicitud de Capacitación y Entrenamiento</td> </tr> <tr> <td>Talento Humano</td> <td>FTH09</td> <td>Registro de Reuniones y Capacitación</td> </tr> <tr> <td>Hospitalidad y Servicios</td> <td>FHYS14</td> <td>Petición de Uniformes</td> </tr> <tr> <td>Dirección</td> <td>FDRO1</td> <td>Acciones correctivas, preventiva y mejora</td> </tr> <tr> <td>Dirección</td> <td>FGOL08</td> <td>Asistencia Escuela de Golf</td> </tr> <tr> <td>Dirección</td> <td></td> <td>Control de Producto no Conforme</td> </tr> <tr> <td>Dirección</td> <td></td> <td>Medición Proceso Golf</td> </tr> <tr> <td>Finanzas</td> <td></td> <td>Presupuesto de Torneos</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Públicas</td> <td></td> <td>Información para Revista Mensual del Club</td> </tr> <tr> <td>Todos los Procesos</td> <td></td> <td>Hoja de Ruta de Torneos</td> </tr> <tr> <td>Comisión de Golf, Dirección y FEG</td> <td></td> <td>Calendario de Eventos Anual</td> </tr> <tr> <td>Comisión de Golf ACC y Dirección</td> <td></td> <td>Informe de labores mensual y tareas por realizar Campo de Golf</td> </tr> <tr> <td>Golf</td> <td>FGOL01</td> <td>Formato de Supervisión de Campo de Golf</td> </tr> <tr> <td>Golf</td> <td>FGOL02</td> <td>Formato de Registro de Trabajos Diario</td> </tr> <tr> <td>Golf</td> <td>FGOL07</td> <td>Orden de Trabajo Taller Mecánico</td> </tr> <tr> <td>Golf</td> <td>FGOL08</td> <td>Formato de Control de Asistencia de la Escuela de Golf</td> </tr> <tr> <td>Golf</td> <td>FGOL09</td> <td>Ficha de Evaluación del Alumno Escuela de Golf</td> </tr> <tr> <td>Golf</td> <td>FGOL10</td> <td>Formulario de Inscripción del Alumno</td> </tr> <tr> <td>Golf</td> <td>FGOL11</td> <td>Formato de Inspección del Sistema de Riego</td> </tr> <tr> <td>Golf</td> <td>FGOL13</td> <td>Check List Organización de Eventos</td> </tr> <tr> <td>Golf</td> <td>FGOL14</td> <td>Formato de Aplicación de Agroquímicos</td> </tr> </tbody> </table>		SALIDA			Cliente	Código	Detalle	Compras	FCOM01	Solicitudes de Compra	Bodega		Requisición Bodega (Sistema Contable)	Mantenimiento	FMAN25	Ordenes de Trabajo	Talento Humano	FTH36	Parte de Vacaciones	Talento Humano	FTH25	Parte de Horas extras	Talento Humano	FTH15	Hojas de Parte	Talento Humano	FTH13	Horarios de Trabajo Mensual	Talento Humano	FTH01	Requisición de Personal	Talento Humano	FTH07	Solicitud de Capacitación y Entrenamiento	Talento Humano	FTH09	Registro de Reuniones y Capacitación	Hospitalidad y Servicios	FHYS14	Petición de Uniformes	Dirección	FDRO1	Acciones correctivas, preventiva y mejora	Dirección	FGOL08	Asistencia Escuela de Golf	Dirección		Control de Producto no Conforme	Dirección		Medición Proceso Golf	Finanzas		Presupuesto de Torneos	Relaciones Públicas		Información para Revista Mensual del Club	Todos los Procesos		Hoja de Ruta de Torneos	Comisión de Golf, Dirección y FEG		Calendario de Eventos Anual	Comisión de Golf ACC y Dirección		Informe de labores mensual y tareas por realizar Campo de Golf	Golf	FGOL01	Formato de Supervisión de Campo de Golf	Golf	FGOL02	Formato de Registro de Trabajos Diario	Golf	FGOL07	Orden de Trabajo Taller Mecánico	Golf	FGOL08	Formato de Control de Asistencia de la Escuela de Golf	Golf	FGOL09	Ficha de Evaluación del Alumno Escuela de Golf	Golf	FGOL10	Formulario de Inscripción del Alumno	Golf	FGOL11	Formato de Inspección del Sistema de Riego	Golf	FGOL13	Check List Organización de Eventos	Golf	FGOL14	Formato de Aplicación de Agroquímicos
ENTRADA																																																																																																																																																										
Proveedor	Código	Detalle																																																																																																																																																								
Bodega		Químicos Mantenimiento Campo Golf																																																																																																																																																								
Bodega		Suministros Operación Escuela Golf																																																																																																																																																								
Bodega		Suministros de Oficina																																																																																																																																																								
Todos los Procesos		Información para Presupuestos de torneos																																																																																																																																																								
Bodega		Trofeos, suministros y materiales para torneos																																																																																																																																																								
Relaciones Publicas	FRP04	Resultados Encuestas Socios																																																																																																																																																								
Relaciones Publicas	FRP06	Formato Sugerencias Socios																																																																																																																																																								
Socios		Inscripción Escuela Deportiva Golf																																																																																																																																																								
CONTROL																																																																																																																																																										
PGOLF01																																																																																																																																																										
Proc. Mantenimiento	Campo de Golf																																																																																																																																																									
PGOLF02																																																																																																																																																										
Proc. Operación	Escuela de Golf																																																																																																																																																									
PGOLF03																																																																																																																																																										
Proc. Organización	Torneos Golf																																																																																																																																																									
IGOLF01																																																																																																																																																										
Instructivo Cancha	de Práctica																																																																																																																																																									
IGOLF02																																																																																																																																																										
Instructivo Cuarto	de Talegas																																																																																																																																																									
IGOLF03																																																																																																																																																										
Instructivo Orden	de Salidas de Juego																																																																																																																																																									
SALIDA																																																																																																																																																										
Cliente	Código	Detalle																																																																																																																																																								
Compras	FCOM01	Solicitudes de Compra																																																																																																																																																								
Bodega		Requisición Bodega (Sistema Contable)																																																																																																																																																								
Mantenimiento	FMAN25	Ordenes de Trabajo																																																																																																																																																								
Talento Humano	FTH36	Parte de Vacaciones																																																																																																																																																								
Talento Humano	FTH25	Parte de Horas extras																																																																																																																																																								
Talento Humano	FTH15	Hojas de Parte																																																																																																																																																								
Talento Humano	FTH13	Horarios de Trabajo Mensual																																																																																																																																																								
Talento Humano	FTH01	Requisición de Personal																																																																																																																																																								
Talento Humano	FTH07	Solicitud de Capacitación y Entrenamiento																																																																																																																																																								
Talento Humano	FTH09	Registro de Reuniones y Capacitación																																																																																																																																																								
Hospitalidad y Servicios	FHYS14	Petición de Uniformes																																																																																																																																																								
Dirección	FDRO1	Acciones correctivas, preventiva y mejora																																																																																																																																																								
Dirección	FGOL08	Asistencia Escuela de Golf																																																																																																																																																								
Dirección		Control de Producto no Conforme																																																																																																																																																								
Dirección		Medición Proceso Golf																																																																																																																																																								
Finanzas		Presupuesto de Torneos																																																																																																																																																								
Relaciones Públicas		Información para Revista Mensual del Club																																																																																																																																																								
Todos los Procesos		Hoja de Ruta de Torneos																																																																																																																																																								
Comisión de Golf, Dirección y FEG		Calendario de Eventos Anual																																																																																																																																																								
Comisión de Golf ACC y Dirección		Informe de labores mensual y tareas por realizar Campo de Golf																																																																																																																																																								
Golf	FGOL01	Formato de Supervisión de Campo de Golf																																																																																																																																																								
Golf	FGOL02	Formato de Registro de Trabajos Diario																																																																																																																																																								
Golf	FGOL07	Orden de Trabajo Taller Mecánico																																																																																																																																																								
Golf	FGOL08	Formato de Control de Asistencia de la Escuela de Golf																																																																																																																																																								
Golf	FGOL09	Ficha de Evaluación del Alumno Escuela de Golf																																																																																																																																																								
Golf	FGOL10	Formulario de Inscripción del Alumno																																																																																																																																																								
Golf	FGOL11	Formato de Inspección del Sistema de Riego																																																																																																																																																								
Golf	FGOL13	Check List Organización de Eventos																																																																																																																																																								
Golf	FGOL14	Formato de Aplicación de Agroquímicos																																																																																																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">RECURSOS</th> <th colspan="2">PRODUCTO NO CONFORME</th> </tr> <tr> <th>Talento Humano</th> <th>Maquinaria, Equipos y Materiales</th> <th>Financieros</th> <th></th> <th colspan="2">PNC en Servicio Golf</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Profesional de golf</td> <td>Maquinaria Campo de Golf</td> <td>En base a Presupuesto</td> <td></td> <td colspan="2">(talegas, bolas, starter, tarjetas score, caddies)</td> </tr> <tr> <td>3 Profesores de Golf</td> <td>Herramientas manuales Campo de Golf</td> <td>Anual aprobado por</td> <td></td> <td colspan="2">PNC en Mantenimiento Campo Golf</td> </tr> <tr> <td>3 Auxiliares para despacho talegas</td> <td>Herramientas taller mecánico</td> <td>Dirección</td> <td></td> <td colspan="2">(greens, tees, bunkers, rough, bunker, jardines)</td> </tr> <tr> <td>25 Obreros mantenimiento campo</td> <td>Mobiliario de oficina</td> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>2 Mecánicos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>						RECURSOS				PRODUCTO NO CONFORME		Talento Humano	Maquinaria, Equipos y Materiales	Financieros		PNC en Servicio Golf		1 Profesional de golf	Maquinaria Campo de Golf	En base a Presupuesto		(talegas, bolas, starter, tarjetas score, caddies)		3 Profesores de Golf	Herramientas manuales Campo de Golf	Anual aprobado por		PNC en Mantenimiento Campo Golf		3 Auxiliares para despacho talegas	Herramientas taller mecánico	Dirección		(greens, tees, bunkers, rough, bunker, jardines)		25 Obreros mantenimiento campo	Mobiliario de oficina					2 Mecánicos																																																																																																																
RECURSOS				PRODUCTO NO CONFORME																																																																																																																																																						
Talento Humano	Maquinaria, Equipos y Materiales	Financieros		PNC en Servicio Golf																																																																																																																																																						
1 Profesional de golf	Maquinaria Campo de Golf	En base a Presupuesto		(talegas, bolas, starter, tarjetas score, caddies)																																																																																																																																																						
3 Profesores de Golf	Herramientas manuales Campo de Golf	Anual aprobado por		PNC en Mantenimiento Campo Golf																																																																																																																																																						
3 Auxiliares para despacho talegas	Herramientas taller mecánico	Dirección		(greens, tees, bunkers, rough, bunker, jardines)																																																																																																																																																						
25 Obreros mantenimiento campo	Mobiliario de oficina																																																																																																																																																									
2 Mecánicos																																																																																																																																																										

• **PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS PROCESO GOLF**



**PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS POR PROCESO
PROCESO DE GOLF**

PMGOLF01
Versión 00
FE: 01/01/2014
F.A: N/A

Objetivo	Medición	Indicador	Medida	Medio	Meta	Criterio de Acción Correctiva	Frecuencia de Registro	Frecuencia de Medición y Análisis
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Novedades de Mantenimiento de campo de Golf	# Novedades en Formato de Supervisión de campo de Golf	#	Formato de Supervisión de campo e Golf	80 o menos	Más de 80	Mensual	Mensual
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Ordenes de Trabajo de Taller Mecánico cumplidas	% Ordenes de trabajo de Taller Mecánico cumplidas	%	Informe de Trabajos realizados en Taller Mecánico	80% o más	Menos de 80%	Mensual	Mensual
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Satisfacción del servicio del Proceso de Golf	% en encuestas de satisfacción	%	Encuestas a los socios	92% de satisfacción	Menos del 92% de satisfacción	semestral	semestral
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Satisfacción de la Escuela de Golf	% en encuestas de satisfacción de Escuela	%	Encuestas a los socios	92% de satisfacción	Menos del 92% de satisfacción	semestral	semestral
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Satisfacción en Torneos de Golf	% en encuestas de satisfacción en Torneos de Golf Internos	%	Encuestas a los socios	92% de satisfacción	Menos del 92% de satisfacción	semestral	semestral
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Sugerencias Negativas en Servicio Area de Golf	# de Sugencias Negativas en Servicio de Golf	#	Registro de Sugerencias Negativas en Servicio de Golf	5 o menos	Más de 5	Mensual	Mensual
Disminuir Producto no Conforme	Producto no Conforme generado en el Proceso de Golf (CAMPO DE GOLF)	# PNC generado en el Registro de PNC Campo deGolf	#	FDR14 Registro de Producto no Conforme	20 o menos	Más de 20	Semanal	Mensual
Disminuir el Producto no Conforme	Producto no Conforme generado en el Proceso de Golf (CAMPO DE PRÁCTICA, ESCUELA DE GOLF Y CADDIE SHACK)	# PNC generado en el Registro de PNC Caddie Shack	#	FDR14 Registro de Producto no Conforme	8 o menos	Más de 8	Diario	Mensual

• CARACTERIZACIÓN PROCESO HÍPICA



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

CHIP01
Versión 00
FE: 01/01/2014
FA: N/A

HÍPICA

RESPONSABLE:			PROFESIONAL DE HÍPICA					
OBJETIVO:			Lograr niveles de excelencia en el servicio al Socio, en escuelas formativas, clases particulares, torneos, instalaciones y atención a caballos, mediante procedimientos estructurados dentro del Sistema de Gestión de Calidad que permitan desarrollar un mejoramiento continuo en el proceso.					
ENTRADA			CONTROL			SALIDA		
Proveedor	Código	Detalle				Cliente	Código	Detalle
Bodega		Forraje, medicinas y suministros para cuidado caballos	PHIP01	Proc. Organización de Eventos Hípicos		Compras	FCOM01	Solicitudes de Compra
Bodega		Atalaje Operación Escuela Hípica				Bodega		Requisición Bodega (Sistema Contable)
Bodega		Suministros de Oficina	PHIP02	Proc. Mantenimiento Pesebreras y Cuidado de Caballos		Mantenimiento	FMAN25	Órdenes de Trabajo
Todos los Procesos		Información para Presupuestos de torneos				Talento Humano	FTH36	Parte de Vacaciones
Bodega		Trofeos, suministros y materiales para torneos	PHIP03	Proc. Escuela de Hípica		Talento Humano	FTH25	Parte de Horas extras
Relaciones Publicas	FRP04	Resultados Encuestas Socios				Talento Humano	FTH15	Hojas de Parte
Relaciones Publicas	FRP06	Formato Sugerencias Socios	IHIP01	Instructivo Palañereros		Talento Humano	FTH13	Horarios de Trabajo Mensual
Socios		Inscripción Escuela Deportiva de Hípica				Talento Humano	FTH01	Requisición de Personal
						Talento Humano	FTH07	Solicitud de Capacitación y Entrenamiento
						Talento Humano	FTH09	Registro de Reuniones y Capacitación
						Hospitalidad y Servicios	FHYS14	Reclutamiento de Uniformes
						Dirección	FDR01	Acciones correctivas, preventiva y mejora
						Dirección		Control de Producto no Conforme
						Dirección		Mediciones Proceso Hípica
						Finanzas		Presupuesto de Torneos
						Relaciones Públicas		Información para Revista Mensual del Club
						Todos los Procesos		Hoja de Ruta de Torneos
						Hípica	FHIP07	F. Control Pesebreras y Caballos
						Hípica	FHIP08	F. Control Específico Caballos Veterinario
						Hípica	FHIP09	F. Registro Inspecciones entrada y salida
						Hípica	FHIP10	F. Inventario medicinas e implementos vet.
						Hípica	FHIP11	F. Ingreso de Alumnos
						Hípica	FHIP12	F. Horarios de Clase
						Hípica	FHIP13	F. Asistencia a clase
						Hípica	FHIP14	F. Registro de Accidentes
						Hípica	FHIP16	F. Registro Equipo caballos del Club
						Hípica	FHIP17	F. Registro Equipo caballos de socios
						Hípica	FHIP18	F. Inventario de obstáculos y materiales
						Hípica	FHIP19	F. Autorización salida competencias
						Hípica	FHIP20	F. Hoja de Ruta
						Hípica	FHIP21	F. P Y G presupuestado
						Hípica	FHIP22	F. Check List del evento
						Hípica	FHIP23	Formato P y G ejecutado
						Hípica	FHIP24	F. Control Instalaciones Area Hípica
RECURSOS						PRODUCTO NO CONFORME		
Talento Humano		Maquinaria, Equipos y Materiales		Financieros		PNC en Servicio Hípica		
1 Profesional de Hípica	Juegos de Obstáculos	Útiles de limpieza caballos	En base a Presupuesto	PNC en Servicio Hípica			(cancha de salto, picadero, limpieza, iluminación, profesores)	
3 Profesores de Hípica	Caminador de Caballos	Forraje para caballos	Annual aprobado por	PNC en Estado de Pesebreras y Caballos			(chequeo veterinario, provisión de dieta, comederos, bebederos, viruta)	
1 Veterinario	Atalajes de caballos	Medicinas veterinarias	Directorio					
21 Palañereros para cuidado de caballos	Tractor con rastra	3 Computadores						
	Carretillas, palas, rastrillos							

- **PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS PROCESO HÍPICA**

Objetivo	Medición	Indicador	Medida	Medio	Meta	Criterio de Acción Correctiva	Frecuencia de Registro	Frecuencia de Medición y Análisis
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Satisfacción del servicio del Proceso de Hípica	% en encuestas de satisfacción	%	Encuestas a los socios	92% de satisfacción	Menos del 92% de satisfacción	semestral	semestral
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Satisfacción de la Escuela de Hípica	% en encuestas de satisfacción de Escuela	%	Encuestas a los socios	92% de satisfacción	Menos del 92% de satisfacción	semestral	semestral
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Satisfacción en Torneos de Hípica Internos	% en encuestas de satisfacción en Torneos de Hípica Internos	%	Encuestas a los socios	92% de satisfacción	Menos del 92% de satisfacción	semestral	semestral
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Sugerencias Negativas en Servicio Area de Hípica	# de Sugerencias Negativas en Servicio de Hípica	#	Registro de Sugerencias Negativas en Servicio de Hípica	5 o menos	Más de 5	Mensual	Mensual
Disminuir el Producto no Conforme	Producto no Conforme generado en el Proceso de Hípica	# PNC generado en el Registro de PNC Hípica	#	FDR14 Registro de Producto no Conforme	20 o menos	Más de 20	Diario	Mensual

PMHIP01
Versión 00
FE: 01/01/2014
F.A: N/A



**PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS POR PROCESO
PROCESO DE HÍPICA**

• CARACTERIZACIÓN PROCESO TENIS



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

CTEN01
Versión 00
FE: 01/01/2014
FA: N/A

TENIS

RESPONSABLE: Profesional de Tenis

OBJETIVO: Lograr niveles de excelencia en el servicio al Socio, en escuelas formativas, clases particulares, torneos e instalaciones de tenis, mediante procedimientos estructurados dentro del Sistema de Gestión de Calidad, que permitan desarrollar un mejoramiento continuo en el proceso.

ENTRADA			CONTROL		SALIDA		
Proveedor	Código	Detalle			Cliente	Código	Detalle
Bodega		Materiales Mantenimiento Canchas Tenis	PTEN01		Compras	FCOM01	Solicitudes de Compra
Bodega		Suministros Operación Escuela Tenis	Proc. Mantenimiento		Bodega		Requisición Bodega (Sistema Contable)
Bodega		Suministros de Oficina	Canchas de Tenis		Mantenimiento	FMAN25	Ordenes de Trabajo
Todos los Procesos		Información para Presupuestos de torneos	PTEN02		Talento Humano	FTH36	Parte de Vacaciones
Bodega		Trofeos, suministros y materiales para torneos	Proc. Escuela		Talento Humano	FTH25	Parte de Horas extras
Relaciones Publicas	FRP04	Resultados Encuestas Socios	de Tenis		Talento Humano	FTH15	Hojas de Parte
Relaciones Publicas	FRP06	Formato Sugerencias Socios	PTEN03		Talento Humano	FTH13	Horarios de Trabajo Mensual
Socios		Inscripción Escuela Deportiva Tenis	Proc. Organización		Talento Humano	FTH01	Requisición de Personal
			Torneos Externos de Tenis		Talento Humano	FTH07	Solicitud de Capacitación y Entrenamiento
			ITEN01		Talento Humano	FTH09	Registro de Reuniones y Capacitación
			Instruc. Asignación		Hospitalidad y Servicios	FHYS14	Patción de Uniformes
			Auxiliares de Tenis		Dirección	FORO1	Acciones correctivas, preventiva y mejora
			ITEN02		Dirección		Control de Producto no Conforme
			Instruc. Cambio arrolla		Dirección		Mediciones Proceso Tenis
			Canchas de Tenis		Finanzas		Presupuesto de Torneos
					Relaciones Públicas		Información para Revista Mensual del Club
					Todos los Procesos		Hoja de Ruta de Torneos
					Dirección	FTEN01	Programa anual de torneos
					Dirección	FTEN03	Programación de mantenimiento de canchas
					Tenis	FTEN04	Evaluación personal de socios
					Tenis	FTEN06	Control individual de canchas
					Todos los procesos	FTEN07	Hoja de ruta Tenis
					Dirección	FTEN08	Informe Individual de Torneos
					Tenis	FTEN09	Ficha Técnica Individual
					Tenis	FTEN12	Control Asistencia Chicos
					Relaciones Públicas	FTEN15	Informe Notarriayanes
					Tenis	FTEN18	Registro de canchas

RECURSOS			PRODUCTO NO CONFORME	
Talento Humano	Maquinaria, Equipos y Materiales	Financieros	PNC en Servicio Tenis	
1 Profesional de Tenis	Encordadora de Raquetas	En base a Presupuesto	(Estado de canchas, disponibilidad de profesores, boleadores, starter pasabolas, estado de pelotas)	
5 Profesores de Tenis	Mallas y lizas de tenis	Anual aprobado por		
4 Boleadores	Marcadores de score para canchas	Directorio		
4 Pasabolas	Arrolla			
2 Obreros Mantenimiento de Canchas				

• **PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS PROCESO TENIS**



**PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS POR PROCESO
PROCESO DE TENIS**

FMTEN01
Versión 00
FE: 01/01/2014
F.A: N/A

Objetivo	Medición	Indicador	Medida	Medio	Meta	Criterio de Acción Correctiva	Frecuencia de Registro	Frecuencia de Medición y Análisis
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Novedades de Mantenimiento de Canchas de Tenis	# Novedades en Formato de Supervisión de Canchas de Tenis	#	Formato de Supervisión de Canchas de Tenis	20 o menos	Más de 20	Mensual	Mensual
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Satisfacción del Servicio del Proceso de Tenis	% en encuestas de satisfacción	%	Encuestas a los socios	92 % de satisfacción	Menos de 92 % de satisfacción	semestral	semestral
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Satisfacción de la escuela de Tenis	% en encuestas de satisfacción de escuela	%	Encuestas a los socios	92 % de satisfacción	Menos de 92 % de satisfacción	semestral	semestral
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Satisfacción en torneos de tenis Externos	% en encuestas de satisfacción en torneos de tenis Externos	%	Encuestas a los socios	92 % de satisfacción	Menos del 92 % de satisfacción	Mensual	Mensual
Asegurar la satisfacción de los usuarios de las áreas deportivas	Sugerencias Negativas en Servicio Area de Tenis	# de Sugerencias Negativas en Servicio de Tenis	#	Registro de Sugerencias Negativas en Servicio de Tenis	5 o menos	Más de 5	Mensual	Mensual
Disminuir Producto no Conforme	Producto no Conforme generado en el Proceso de Tenis	# PNC generado en el Registro de PNC Tenis	#	FDR14 Registro de Producto no Conforme	30 o menos	Más de 30	Diario	Mensual

• CARACTERIZACIÓN PROCESO HOSPITALIDAD Y SERVICIOS



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

CHYS01
Versión 00
FE: 01/01/2014
FA: N/A

HOSPITALIDAD Y SERVICIOS

RESPONSABLE:			Gerencia Hospitalidad y Servicios			
OBJETIVO:			Mantener las instalaciones del Club en perfecto estado de limpieza, orden y apariencia. Suministrar un servicio de bañías e higiene oportuna y dentro de las especificaciones de limpieza, orden y apariencia. Atender al socio oportunamente desde el área de vestidores, durante toda la prestación de los servicios con personal capacitado y comprometido.			
ENTRADA			CONTROL	SALIDA		
Proveedor	Código	Detalle		Cliente	Código	Detalle
Bodega		Químicos de piscina	PHYS01 Procedimiento Orden y Limpieza	Compras	FCOM01	Solicitudes de Compra
Bodega		Suministros de limpieza y lavandería		Bodega		Requisición Bodega (Sistema Contable)
Bodega		Suministros de oficina	PHYS02 Proc. Control del Proceso de Hospitalidad y Servicios	Mantenimiento	FMAN25	Órdenes de Trabajo
Todos los Procesos		Requerimientos dotación de uniformes de personal		Talento Humano	FTH36	Parte de Vacaciones
Relaciones Publicas	FRP04	Resultados Encuestas Socios		Talento Humano	FTH25	Parte de Horas extras
Relaciones Publicas	FRP06	Formato Sugerencias Socios		Talento Humano	FTH15	Hojas de Parte
Tenis	FTEN07	Hoja de Ruta Tenis		Talento Humano	FTH13	Horarios de Trabajo Mensual
Hípica	FHIP20	Hoja de Ruta Hípica		Talento Humano	FTH01	Requisición de Personal
Golf		Hoja de Ruta Golf		Talento Humano	FTH07	Solicitud de Capacitación y Entrenamiento
				Talento Humano	FTH09	Registro de Reuniones y Capacitación
				Dirección	FORO1	Acciones correctivas, preventiva y mejora
				Dirección		Control de Producto no Conforme
				Dirección		Mediciones Proceso Hospitalidad y Servicios
				Relaciones Públicas		Información para Revista Mensual del Club.
				Hospitalidad y Servicios	FHYS01.1 al 1.16	Formato Lista de Chequeo Formato Novedades de Limpieza Reportados en Listas de Chequeo
				Hospitalidad y Servicios	FHYS02	Formato Novedades de Limpieza Reportados en Listas de Chequeo
				Hospitalidad y Servicios	FHYS03	Formato Novedades de Limpieza Pendientes en FHYS02
				Hospitalidad y Servicios	FHYS04	Formato Programación Semanal de Inspecciones en Listas de Chequeo
				Hospitalidad y Servicios	FHYS05	Formato Control Cierre de Órdenes de Trabajo (FMAN25)
				Hospitalidad y Servicios	FHYS06	Formato Control Cierre de Solicitudes de Compra (FCOM01)
				Hospitalidad y Servicios	FHYS15.1 al 15.12	Formato de Control Diario de Productos
				Hospitalidad y Servicios	FHYS14	Requisición de Uniformes Formato Resumen Mensual de Utilización de Productos por Áreas
				Hospitalidad y Servicios	FHYS16	Formato de Control de Inventarios de Muebles y Decoraciones
				Hospitalidad y Servicios	FHYS18	Formato de Control de Lockers Vestidores
				Hospitalidad y Servicios	FHYS20	Formato de Control de Zapatos de Golf en Vestidores
				Hospitalidad y Servicios	FHYS21	Formato de Control de Zapatos de Golf en Vestidores
				Hospitalidad y Servicios	FHYS26	Formato Registro Control Limpieza Baños
RECURSOS						
Talento Humano		Maquinaria, Equipos y Materiales		Financieros		PRODUCTO NO CONFORME
1 Gerente de Hospitalidad y Servicios	2 Lavadoras industrial de ropa		Materiales y suministros de limpieza	En base a Presupuesto		PNC en Novedades en Lavandería (Toallas, batas y salidas que no cumplen con los requisitos establecidos)
1 Profesor de natación	1 Secadora Industrial		Materiales y suministros de laandería	Anual aprobado por		PNC en Novedades de Limpieza en áreas del Club (Novedades de limpieza detectadas en listas de chequeo)
2 Salvavidas	1 Rodillo de planchado		2 Computadores	Directorio		
2 Supervisores	1 Plancha a vapor					
6 Auxiliares de Vestidores	1 Aspiradora de Polvo					
8 Auxiliares de Limpieza	1 Abrillantadora					
2 Auxiliares de Lavandería	1 Lavadora de Alfombra					

• PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS PROCESO HOSPITALIDAD Y SERVICIOS

Objetivo	Medición	Indicador	Medida	Medio	Meta	Criterio de Acción Correctiva	Frecuencia de Registro	Frecuencia de Medición y Análisis
Incrementar la Satisfacción de los Usuarios de las Áreas Húmedas	Satisfacción del servicio en Áreas Húmedas	% en encuestas de satisfacción	%	Encuestas a los socios	92% de satisfacción	Menos del 92% de satisfacción	Semestral	Semestral
Disminuir el Producto no Conforme	Novedades en lavandería (toallas, batas y salidas que no cumplen con los requisitos establecidos)	# Novedades en en registro del PNC	#	Registro PNC toallas, batas, salidas	15 novedades o menos	Más de 15 novedades	Mensual	Mensual
Disminuir el Producto no Conforme	Novedades de Limpieza en áreas del Club	# Novedades en Listas de Chequeo de Limpieza	#	Listas de Chequeo	100 o menos	Más de 100	Mensual	Mensual

PMHYS01
Versión 00
FE: 01/01/2014
F.A: N/A

• CARACTERIZACIÓN PROCESO RELACIONES PÚBLICAS

ENTRADA			CONTROL		SALIDA		
Proveedor	Código	Detalle			Cliente	Código	Detalle
Relaciones Públicas		Información para Revista Mensual del Club	PRP05	Proc. Medición de Satisfacción Socios	Todos los Procesos	FRP04	Resultados Encuestas Socios
Dirección		Borrador Revista mensual aprobado			Todos los Procesos	FRP06	Formato Sugerencias Socios
Agencia de Publicidad / Contratista Externo		Borrador Final Revista Mensual	PRP06	Proc. Atención de Sugerencias	Dirección		Borrador Revista mensual para aprobación
Agencia de Publicidad / Contratista Externo		Ejemplares impresos de Revista Mensual			Agencia de Publicidad / Contratista Externo		Modelo de revista revisado y aprobado para impresión
Courier / Contratista Externo		Informe de entrega de revista mensual			Courier / Contratista Externo		Detalle actualizado de socios y direcciones
Todos los Procesos		Información para comunicaciones vía e-mail			Systemas		Solicitud de actualización de información en página web
Bodega		Suministros de oficina			Socios		Comunicaciones vía correo electrónico y redes sociales
Tenis	FTEN07	Hoja de Ruta Tenis			Socios		Revista mensual
Hípica	FHIP20	Hoja de Ruta Hípica			Compras	FCOM01	Solicitudes de Compra
Golf		Hoja de Ruta Golf			Bodega		Requisición Bodega (Sistema Contable)
					Mantenimiento	FMAN25	Órdenes de Trabajo
					Talento Humano	FTH36	Parte de Vacaciones
					Talento Humano	FTH25	Parte de Horas extras
					Talento Humano	FTH15	Hojas de Parte
					Talento Humano	FTH13	Horarios de Trabajo Mensual
					Talento Humano	FTH01	Requisición de Personal
					Talento Humano	FTH07	Solicitud de Capacitación y Entrenamiento
					Talento Humano	FTH09	Registro de Reuniones y Capacitación
					Hospitalidad y Servicios	FHYS14	Petición de Uniformes
					Dirección	FDRO1	Acciones correctivas, preventiva y mejora
					Dirección		Control de Producto no Conforme
					Dirección		Mediciones Proceso Relaciones Públicas

RECURSOS		PRODUCTO NO CONFORME	
Talento Humano	Maquinaria, Equipos y Materiales	Financieros	
1 Gerente Comercial y de Relaciones Públicas	Software CRM	En base a Presupuesto	El Proceso de Relaciones Públicas no genera Producto No Conforme porque es un proceso de apoyo.
2 Coordinador de Relaciones Públicas	2 Computadores	Anual aprobado por	
2 Teléfonos	1 Impresora para alches	Directorio	

CRP01
Versión 00
FE: 01/01/2014
F.A: N/A

• PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS PROCESO RELACIONES PÚBLICAS

Objetivo	Medición	Indicador	Medida	Medio	Meta	Criterio de Acción Correctiva	Frecuencia de Registro	Frecuencia de Medición y Análisis
Incrementar el nivel de Satisfacción de los Socios	Encuestas de Satisfacción respecto a la Comunicación con los Socios	% Satisfacción en el Proceso	%	Encuestas	92% o más	Menos de 92%	Semestral	Semestral
Incrementar el nivel de Satisfacción de los Socios	Reporte de recepción del Notarriayanes	# de Notarriayanes recibidos	#	Reporte del Courier	840 o más	Menos de 840	Bimensual	Bimensual
Incrementar el nivel de Satisfacción de los Socios	Reporte de E-mails devueltos	# de E-mails devueltos	#	E-mails Rebotados	220 o menos	220 o menos	Cuatrimestral	Cuatrimestral
Incrementar el nivel de Satisfacción de los Socios	Redes Sociales	# de Amigos en facebook y twitter.	#	Redes sociales	5 o más	5 o más	Bimensual	Bimensual

PMRP01
Versión 00
FE: 01/01/2014
F.A: N/A

• CARACTERIZACIÓN PROCESO TALENTO HUMANO

RESPONSABLE:		Gerencia de Talento Humano			
OBJETIVO:		Desarrollar una cultura organizacional orientada a cumplir los objetivos del Club, maximizando las competencias de nuestra gente, a través de la vivencia de nuestros valores corporativos.			
ENTRADA		CONTROL	SALIDA		
Proveedor	Código	Detalle	Cliente	Código	Detalle
Todos los Procesos	FTH36	Parte de Vacaciones	Compras	FCOM01	Solicitudes de Compra
Todos los Procesos	FTH25	Parte de Horas extras	Bodega		Requisición Bodega (Sistema Contable)
Todos los Procesos	FTH15	Hojas de Parte	Mantenimiento	FMAN25	Órdenes de Trabajo
Todos los Procesos	FTH13	Horarios de Trabajo Mensual	Hospitalidad y Servicios	FHYS14	Petición de Uniformes
Todos los Procesos	FTH01	Requisición de Personal	Dirección	FDR01	Acciones correctivas, preventiva y mejora
Todos los Procesos	FTH07	Solicitud de Capacitación y Entrenamiento	Dirección		Control de Producto no Conforme
Todos los Procesos	FTH09	Registro de Reuniones y Capacitación	Dirección		Mediciones Proceso Talento Humano
Persona a ser contratada	FRH03	Formato de Documentos para Contratación	Todos los Procesos	FTH39	Llamado de Atención
Tenis	FTEN07	Hoja de Ruta Tenis	Todos los Procesos	FTH40	Formato de Retroalimentación
Hípica	FHIP20	Hoja de Ruta Hípica	Finanzas		Formato de Reporte de Descuentos por Nómina
Golf		Hoja de Ruta Golf	Finanzas		Formato Entrega Comprobantes Pago IESS
Bodega		Suministros de oficina			
Relaciones Públicas	FRP04	Resultados Encuestas Socios			
Relaciones Públicas	FRP06	Formato Sugerencias Socios			
RECURSOS			PRODUCTO NO CONFORME		
Talento Humano		Maquinaria, Equipos y Materiales	Financieros		El Proceso de Talento Humano no genera Producto No Conforme porque es un proceso de apoyo.
1 Gerente Talento Humano	1 Relaj Biométrico		En base a Presupuesto		
1 Asistente Talento Humano	Software de nómina		Anual aprobado por		
1 Auxiliar Talento Humano	3 Computadores		Directorio		

CTH01
Versión 00
FE: 01/01/2014
FA: N/A

• PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS PROCESO TALENTO HUMANO

Objetivo	Medición	Indicador	Medida	Medio	Meta	Criterio de Acción Correctiva	Frecuencia de Registro	Frecuencia de Medición y Análisis
Elevar el nivel de competencia y compromiso del personal	Cronograma de Capacitación	% de Cumplimiento de Capacitación	%	Registros de capacitaciones	1	Menos de 100%	Mensual	Mensual
Propiciar un ambiente amigable y participativo	Encuestas de Satisfacción de colaboradores	% de satisfacción	%	Encuesta	80%	Menos de 80%	Anual	Anual
Asegurar el conocimiento de las normas del Club y su política de calidad	Mejorar proceso de inducción	No. Personal con Inducción / No. Ingresos	%	Carta de bienvenida con detalle de documentos entregados y actividades realizadas	100%	Menos del 100%	Mensual	Mensual
Propiciar un ambiente de integración y trabajo en equipo	Cronograma de Actividades de Integración	% Cumplimiento cronograma	%	Actividades	100%	Menos del 100%	Mensual	Mensual

PMTH01
Versión 00
FE: 01/01/2014
F.A: N/A

• CARACTERIZACIÓN PROCESO MANTENIMIENTO

ENTRADA			CONTROL	SALIDA		
Proveedor	Código	Detalle	PMAN01	Cliente	Código	Detalle
Todos los Procesos	FMAN25	Órdenes de Trabajo	Procedimiento para la Ejecución de Órdenes de Trabajo	Compras	FCEM01	Solicitudes de Compra
Tenis	FTEN07	Hoja de Ruta Tenis		Bodega		Requisición Bodega (Sistema Contable)
Hípica	FHIP20	Hoja de Ruta Hípica	Hospitalidad y Servicios	FHY514	Petición de Uniformes	
Golf		Hoja de Ruta Golf	Talento Humano	FTH36	Parte de Vacaciones	
Bodega		Suministros de oficina	Talento Humano	FTH25	Parte de Horas extras	
Relaciones Públicas	FRP04	Resultados Encuestas Socios	Talento Humano	FTH15	Hojas de Parte	
Relaciones Públicas	FRP06	Formato Sugerencias Socios	Talento Humano	FTH13	Horarios de Trabajo Mensual	
			Talento Humano	FTH01	Requisición de Personal	
			Talento Humano	FTH07	Solicitud de Capacitación y Entrenamiento	
			Talento Humano	FTH09	Registro de Reuniones y Capacitación	
			Dirección	FDR01	Acciones correctivas, preventiva y mejora	
			Dirección		Control de Producto no Conforme	
			Dirección		Mediciones Proceso Mantenimiento	
			Mantenimiento	FMAN05	Formato de datos de órdenes de trabajo	
			Finanzas		Hoja de Control de salida de activos	

RECURSOS		PRODUCTO NO CONFORME	
Talento Humano	Maquinaria, Equipos y Materiales	Financieros	PNC en Control de Temperaturas
1 Jefe Mantenimiento	Herramientas apropiadas	En base a Presupuesto	(Piscinas, saunas, turcos, jacuzzis, polares)
1 Supervisor Mantenimiento	Dispositivos de medición de parámetros	Anual aprobado por	PNC en Control de PH y cloro
3 Técnicos de Mantenimiento	Repuestos	Directorio	(Piscinas, jacuzzis, polares)
3 Operarios servicios generales	Consumibles		
1 Pintor			
2 Carpinteros			

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

MANTENIMIENTO

CMAN01
Versión 00
FE: 01/01/2014
FA: N/A

RESPONSABLE: Jefatura de Mantenimiento

OBJETIVO: Mantener en buenas condiciones de funcionamiento los edificios, maquinaria, equipos, instalaciones y servicios del Club, con el fin de asegurar la satisfacción de sus socios.

• PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS PROCESO MANTENIMIENTO

Objetivo	Medición	Indicador	Medida	Medio	Meta	Criterio de Acción Correctiva	Frecuencia de Registro	Frecuencia de Medición y Análisis
Incrementar satisfacción Usuarios Áreas Deportivas	Satisfacción del servicio en Areas Húmedas	% en Encuestas de Satisfacción a Socios	%	Encuestas a los socios	85%	Menos del 85%	semestral	semestral
Disminuir Producto no Conforme	Temperaturas de hidromasajes, polar, turcos y saunas fuera del rango normal	% Novedades en Registros de temperaturas	%	Control Diario de temperaturas en hidromasajes, polar, turcos y saunas	10% o menos	Más de 10%	Diario	Mensual
Disminuir Producto no Conforme	Control de PH y cloro residual en el agua de los hidromasajes y polar fuera del rango normal.	% Novedades en Registros de PH Y Cloro	%	Control Diario de Agua de Hidromasajes y Polar	10% o menos	Más de 10%	Diario	Mensual

PMMAN01
Versión 00
FE: 01/01/2014
F.A: N/A

• CARACTERIZACIÓN PROCESO COMPRAS

RESPONSABLE:			COMPRAS			PRODUCTO NO CONFORME		
Jefatura de Compras						El Proceso de Compras no genera Producto No Conforme porque es un proceso de apoyo.		
<p>OBJETIVO: Suministrar oportunamente el producto requerido por las áreas del Club, cumpliendo con las políticas de compra, realizando adquisiciones a precios más bajos, de mejor calidad, en el menor tiempo posible y con las mejores condiciones de pago.</p>								
ENTRADA			CONTROL			SALIDA		
Proveedor	Código	Detalle	PCOM01	PCOM02	PCOM03	Código	Detalle	
Todos los Procesos	FCOM01	Solicitudes de Compra	Procedimiento para el control de adquisiciones de productos de inventario	Procedimiento para la Selección de Proveedores	Procedimiento para la Evaluación y Reevaluación de Proveedores	Proveedores		
Bodega	FBOD06	Pedido Mensual de Bodega				Mantenimiento	FMAN25	Órdenes de Trabajo
Bodega		Suministros de oficina				Bodega		Requisición Bodega (Sistema Contable)
Proveedores		Problemas y cotizaciones				Hospitalidad y Servicios	FHYS14	Petición de Uniformes
Relaciones Públicas	FRP04	Resultados Encuestas Socios				Talento Humano	FTH36	Parte de Vacaciones
Relaciones Públicas	FRP06	Formato Sugerencias Socios				Talento Humano	FTH25	Parte de Horas extras
Tenis	FTEM07	Hoja de Ruta Tenis				Talento Humano	FTH15	Hojas de Parte
Hípica	FHIP20	Hoja de Ruta Hípica				Talento Humano	FTH13	Horarios de Trabajo Mensual
Golf		Hoja de Ruta Golf				Talento Humano	FTH01	Requisición de Personal
						Talento Humano	FTH07	Solicitud de Capacitación y Entrenamiento
						Talento Humano	FTH09	Registro de Reuniones y Capacitación
						Dirección	FDRO1	Acciones correctivas, preventiva y mejora
						Dirección		Control de Producto no Conforme
						Dirección		Mediciones Proceso Compras
						Finanzas - Bodega	FCOM03	Liquidación de Servicios
						Dirección - Finanzas	FCOM12	Formato de Selección Proveedores
						Finanzas	FCOM13	Registro de Proveedores no Calificados
						Dirección - Finanzas	FCOM14	Registro de Proveedores Calificados
						Dirección - Finanzas	FCOM16	Cronograma de Evaluación de proveedores
RECURSOS								
Talento Humano	Maquinaria, Equipos y Materiales		Financieros					
1 Jefe Compras	1 Vehículo		En base a Presupuesto					
1 Asistente Compras	2 Computadores		Anual aprobado por					
1 Chofer	1 Scanner		Directorio					
	2 Teléfonos							

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

CCOM01
Versión 00
FE: 01/01/2014
FA: N/A

• PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS PROCESO COMPRAS

Objetivo	Medición	Indicador	Medida	Medio	Meta	Criterio de Acción Correctiva	Frecuencia de Registro	Frecuencia de Medición y Análisis
Incrementar la efectividad del Proceso de Compras	Control de número de productos no adquiridos	# Productos adquiridos VS # Productos Solicitados	%	FCOM01 Solicitud de Compra y Pedidos Sist. Camila	94%	Menos 94%	Diaria	Mensual
Incrementar el nivel de Satisfacción de los clientes internos	Satisfacción de Clientes Internos Respecto al Servicio del proceso de Compras	% Satisfacción	%	Encuesta	85%	Menos de 85%	Anual	Anual
Incrementar la efectividad del Proceso de Compras	Control de Compras por Emergencia	# Pedidos Solicitados por Emergencia	#	FCOM05 Información de Adquisición de Compras por Emergencia	15 o menos	Mas de 15	Mensual	Mensual

PMCOM01
Versión 00
FE: 01/01/2014
F.A: N/A

• CARACTERIZACIÓN PROCESO BODEGA

ENTRADA		CONTROL	SALIDA		
Proveedor	Código	Detalle	Cliente	Código	Detalle
Todos los procesos		Requisición Bodega (Sistema Contable)	Compras	FBOD06	Pedido Mensual de Bodega
Proveedores		Productos solicitados por Compras	Mantenimiento	FMAN25	Ordenes de Trabajo
Proveedores		Facturas y documentación relacionada	Hospitalidad y Servicios	FHYS14	Petición de Uniformes
Compras	FCOM03	Liquidación de Servicios	Talento Humano	FTH36	Parte de Vacaciones
Relaciones Públicas	FRP04	Resultados Encuestas Socios	Talento Humano	FTH26	Parte de Horas extras
Relaciones Públicas	FRP06	Formato Sugerencias Socios	Talento Humano	FTH15	Hojas de Parte
Tenis	FTEM07	Hoja de Ruta Tenis	Talento Humano	FTH13	Horarios de Trabajo Mensual
Hípica	FHIP20	Hoja de Ruta Hípica	Talento Humano	FTH01	Requisición de Personal
Golf		Hoja de Ruta Golf	Talento Humano	FTH07	Solicitud de Capacitación y Entrenamiento
			Talento Humano	FTH09	Registro de Reuniones y Capacitación
			Dirección	FDRO1	Acciones correctivas, preventiva y mejora
			Dirección		Control de Producto no Conforme
			Dirección		Mediciones Proceso Bodega
			Bodega	FBOD01	Formato de Control de Requisitos de Proveedores y Productos
			Mantenimiento	FBOD03	Registro de Temperatura de Cámaras Frías
			Bodega	FBOD04	Control de Producto no Despachado en Bodega
			Bodega	FBOD05	Control de Requisiciones Despachadas fuera de horario
			Compras	FBOD06	Pedido de Bodega
			Bodega	FBOD07	Control de Movimiento de Documentos en Bodega
			Hospitalidad y Servicios	FBOD09	Control de Limpieza de Bodega y Pab de Proveedores
			Bodega	FBOD10	Formato de Control de Notas de Crédito y Débito
			Mantenimiento	FBOD11	Registro de Calibración Termómetros de Vanila
			Compras	FBOD12	Registro de Productos de A&B sin orden de compra
			Compras	FBOD13	Registro de Productos Faltantes por Comprar
				FBOD14	Registro de Humedad de Cámaras Frías y Bodega Conservas

RESPONSABLE:		BODEGA	
Jefatura de Bodega			
OBJETIVO:		Garantizar una correcta recepción, almacenamiento y despacho de los productos requeridos para la operación del Club, buscando siempre una mejora continua en el proceso que asegure excelente calidad en los servicios prestados a los socios.	
RECURSOS		PRODUCTO NO CONFORME	
Talento Humano	Maquinaria, Equipos y Materiales	Financieros	PNC en Control de productos recibidos que no cumplen con los requisitos
1 Jefe Bodega	1 Balanza electrónica de mínimo 200 Kg	En base a Presupuesto	Características, empaque, presentación, transporte, temperatura, etc.
1 Asistente Bodega	2 Termómetros de vanila	Anual aprobado por Directoro	
	Palets para recepción de productos		
	2 Computadores		

CBOD01
Versión 00
FE: 01/01/2014
F.A: N/A

• PLANTEAMIENTO DE MEDICIONES Y METAS PROCESO BODEGA

Objetivo	Medición	Indicador	Medida	Medio	Meta	Criterio de Acción Correctiva	Frecuencia de Registro	Frecuencia de Medición y Análisis
Disponer de Stock Suficiente para la operación	Registro de Productos despachados en Bodega	# de Productos no despachados en Bodega	%	Requisiciones despachadas	95%	menos del 95%	Diario	Mensual
No Poseer Producto Caducado	Registro de Control de Caducidades de Productos de A&B	# de Productos Caducados en Bodega	%	Registro de control de caducidades	1%	mas de 1%	Semanal	Mensual
Asegurar que los productos recibidos cumplan con los requisitos compra	Registro de Requisitos de Proveedores y Productos	% de Productos que cumplen los Requisitos de Compra Especificados	%	Registro de control requisitos de compra	95%	menos del 95%	Diario	Mensual

4.2 PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DE TRABAJO

La organización desarrolló los procedimientos e instructivos de trabajo requeridos dentro de su Sistema de Gestión de Calidad y entre los cuales constan los procedimientos mandatorios, incluidos en la Norma ISO 9001:2008 y los demás procedimientos determinados por la organización para cumplir con los requisitos de sus socios, así como los legales y reglamentarios.

El planteamiento de los Procedimientos se realizó en base al PDR01 Procedimiento para hacer procedimientos, el mismo que determina los aspectos a tomar en consideración y que la representación gráfica de dicho documento se lo hará en base a un diagrama de flujo.

El modelo del diagrama usado es el de flujo continuo, pues es el que más se apega a la realidad de la organización, en este método se inicia colocando el cargo del encargado de ejecutar una tarea, si las tareas

posteriores están a cargo del mismo responsable, no se remite el nombre y se determina que se trata del mismo funcionario, en cuanto aparezca otro responsable de realizar una tarea en un flujo de trabajo, se debe especificar como encabezado el cargo de la persona que continua.

La identificación de los documentos lo realiza el proceso generador, usando el esquema PXXYY, donde:

- P= Procedimiento I=Instructivo F=Formato
 XX= Siglas del proceso al que pertenece el documento
 YY= Número secuencial del documento

A continuación se detallan los procedimientos e instructivos mandatorios, aquellos relacionados con los procesos de la cadena de valor y aquellos procedimientos de los procesos de apoyo, que por su importancia son mencionados en el Manual de Calidad del Club:


PROCESO	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO
DIRECCIÓN	PDR-01	Procedimiento para la elaboración de procedimientos
DIRECCIÓN	PDR-02	Procedimiento para el Control de Documentos
DIRECCIÓN	PDR-03	Procedimiento para la Acción Correctiva, Preventiva y Mejora
DIRECCIÓN	PDR-04	Procedimiento para el Control del Producto no Conforme

DIRECCIÓN	PDR-05	Procedimiento para el Control de Registros
DIRECCIÓN	PDR-06	Procedimiento para las Auditorías Internas
DIRECCIÓN	PDR-07	Procedimiento para la Revisión por la Dirección
DIRECCIÓN	IDR-01	Instructivo para llenar Instructivos
RELACIONES PÚBLICAS	PRP-01	Procedimiento para la Medición de Satisfacción de los Socios
RELACIONES PÚBLICAS	PRP-02	Procedimiento para la Atención de Sugerencias
GOLF	PGOL-01	Procedimiento para el Mantenimiento del Campo de Golf
GOLF	PGOL-02	Procedimiento para la Operación de la Escuela de Golf
GOLF	PGOL-03	Procedimiento para la Organización de Torneos de Golf
GOLF	IGOL-01	Instructivo para la Cancha de Práctica
GOLF	IGOL-02	Instructivo para el Cuarto de Talegas
GOLF	IGOL-03	Instructivo para el Orden de Salidas

		de Juego
TENIS	PTEN-01	Procedimiento para el Mantenimiento de canchas de tenis
TENIS	PTEN-02	Procedimiento para la Escuela de Tenis
TENIS	PTEN-03	Procedimiento para la Organización de Torneos Externos de Tenis
TENIS	ITEN-01	Instructivo para la Asignación de Auxiliares de Tenis
TENIS	ITEN-02	Instructivo para la cambio de arcilla de canchas de tenis
HÍPICA	PHIP-01	Procedimiento para la Organización de Eventos Hípicos
HÍPICA	PHIP-02	Procedimiento para el Mantenimiento de Pesebreras y Cuidado de Caballos
HÍPICA	PHIP-03	Procedimiento para la Escuela de Hípica
HÍPICA	IHIP-01	Instructivo para Palafreneros
HOSPITALIDAD Y SERVICIOS	PHYS-01	Procedimiento de Orden y Limpieza
HOSPITALIDAD	PHYS-02	Procedimiento para el Control del

Y SERVICIOS		Proceso de Hospitalidad y Servicios
RECURSOS HUMANOS	PTH-01	Procedimiento de Selección de Personal
RECURSOS HUMANOS	PTH-02	Procedimiento para ejecutar Capacitaciones o Entrenamientos
COMPRAS	PCOM-01	Procedimiento para el control de Adquisiciones de productos de inventario
COMPRAS	PCOM-02	Procedimiento para la Selección de Proveedores
COMPRAS	PCOM-03	Procedimiento para la Evaluación y Reevaluación de Proveedores
BODEGA	PBOD-01	Procedimiento para el Control de la Recepción, Almacenaje, Despacho y Reposición de stocks de productos de Bodega

TABLA 4. Procedimientos e instructivos mandatorios

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-01
		Version 00
	LA ELABORACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 1

Propósito: Describa la razón de ser del procedimiento; que se pretende y para que le sirve al Club.

Alcance: Describa a que: procesos, áreas, funciones y/o actividades aplica el procedimiento. Si se requiere mayor claridad describa a que no aplica el procedimiento.

Responsabilidad: Describa el cargo responsable para lograr el propósito del procedimiento.

Definiciones: Explique el significado de términos no usuales o contracciones que sean necesarios para entender el procedimiento. Si no utiliza el espacio coloque N/A (N/A; significa No Aplicable).

Referencias: Haga una lista de los documentos, códigos y/o descripciones; nombrados en el procedimiento. Si no utiliza el espacio coloque N/A

Procedimiento:


- Inicie con el cargo responsable para las actividades que se describen a continuación (responsable no significa necesariamente quien lo hace).
- Describa secuencialmente las actividades bajo esa responsabilidad. En lo posible inicie la frase con un verbo en tercera persona.

- Utilice diagrama de flujo o forma descriptiva, lo que facilite mejor el uso y entendimiento del documento.

1. Inicie con el cargo responsable de las actividades a describir
2. Describa las actividades en forma libre, use diagramas de flujo, o formas descriptivas (en estos casos inicie la frase con el verbo en tercera persona).

Utilice dibujos para ayudar a la comprensión, si lo cree conveniente.

3. Haga aprobar el Instructivo por la Gerencia General.
4. Coloque el instructivo en el punto de uso, a disposición del colaborador responsable de su ejecución.

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 3

Propósito: Establecer un lineamiento para asegurar la actualización y uso de los documentos por las funciones pertinentes. Definir los responsables por la revisión y aprobación del documento y los cambios.

Alcance: Este procedimiento aplica a los documentos de origen externo, al manual de calidad, procedimientos e instructivos.

Responsabilidad: El Representante del SGC, es responsable por lograr el propósito de este procedimiento.

Definiciones:

- SGC: Sistema de Gestión de Calidad
- RSGC: Representante del Sistema de Gestión Calidad

Referencias:

- Matriz de Control de Documentos
- Manual de Calidad
- PDR01: Procedimiento para llenar procedimientos
- IDR01: Instructivo para llenar instructivos
- FTH09: Registro de Reuniones y Capacitación
- IDR02 Instructivos para diligenciar la bitácora de identificación y determinación de documentación externa.


- FDR09 Bitácora de identificación y control de documentación externa de Gerencia General
- FDR10 Bitácora de identificación y control de documentación externa de Seguridad
- FDR11 Bitácora de identificación y control de documentación externa de Recepción
- FDR12 Bitácora de identificación y control de documentación externa de Garita
- FDR13 Registros de documentos obsoletos.
- FDR21 Registro de Documentos Legales y/o Externos

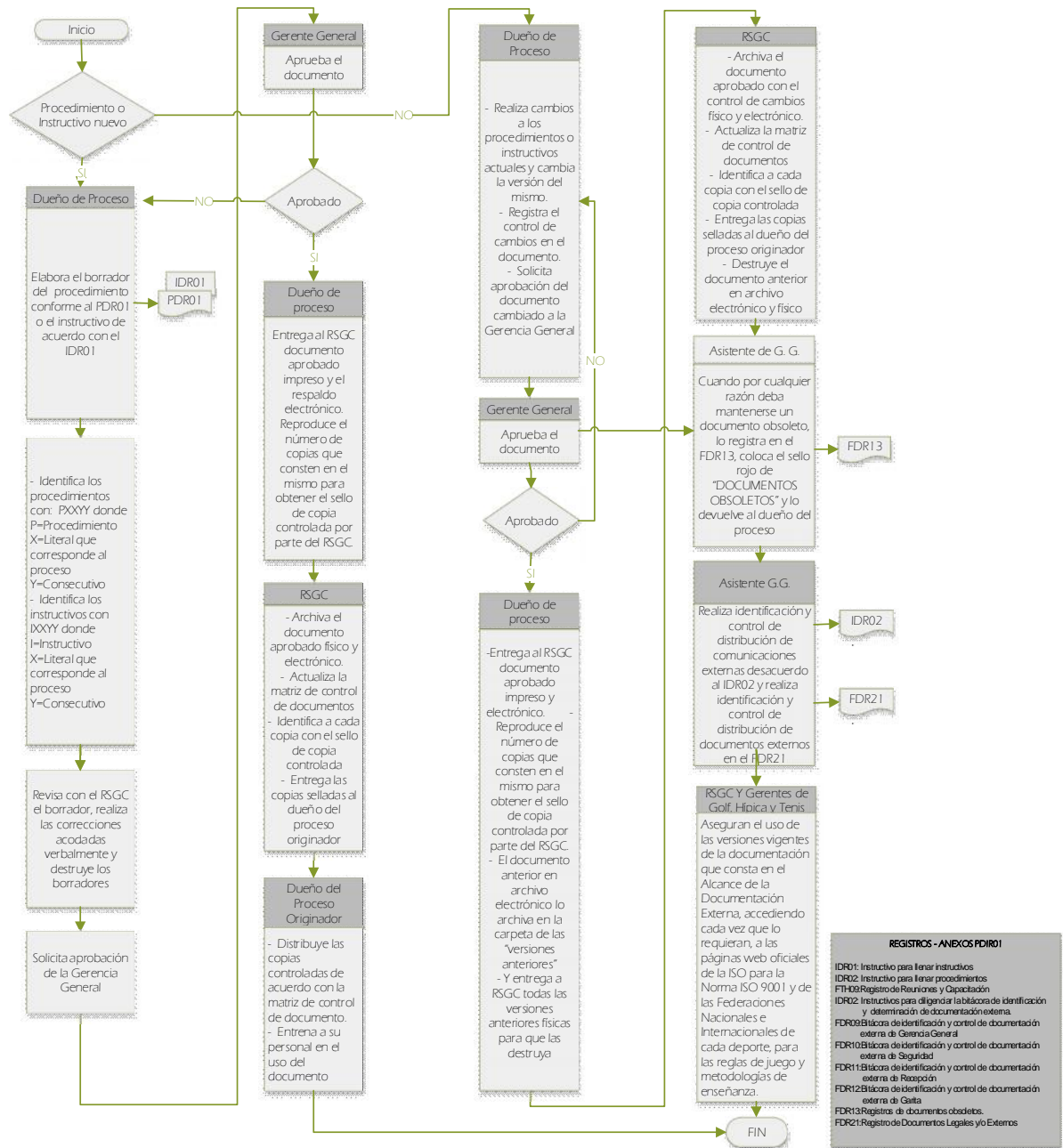
Procedimiento:

- Ver diagrama de flujo.


Control de Cambios:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página3 de 3



REGISTROS - ANEXOS PDR01
IDR01: Instructivo para llenar instructivos
IDR02: Instructivo para llenar procedimientos
FTR09: Registro de Reuniones y Capacitación
IDR02: Instructivos para diligenciar la bitácora de identificación y determinación de documentación externa
FDR09: Bitácora de identificación y control de documentación externa de Gerencia General
FDR10: Bitácora de identificación y control de documentación externa de Seguridad
FDR11: Bitácora de identificación y control de documentación externa de Respaldo
FDR12: Bitácora de identificación y control de documentación externa de Gaita
FDR13: Registro de documentos obsoletos.
FDR21: Registro de Documentos Legales y/o Externos

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-03
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ACCION CORRECTIVA, ACCION PREVENTIVA Y MEJORA	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 2

Propósito: Determinar los lineamientos para eliminar las causas de las no conformidades existentes y potenciales del SGC y mejorar continuamente su eficacia.

Alcance: Las no conformidades determinadas en el Procedimiento del Control del Producto no Conforme.

Las AP, levantadas por los dueños de proceso.

Las Mejoras del sistema.

Responsabilidad: Los dueño de proceso son responsables por aplicar las acciones correctivas, acciones preventivas y mejoras que se determinan. El RSGC, es responsable por informar a la Gerencia sobre el estado de las AC, AP y Mejora.

Definiciones:

RSGC: Representante del Sistema de Gestión de Calidad

AP: Acción Preventiva

AC: Acción Correctiva

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

Referencias:

FDR01: Formato para la Acción Preventiva, Acción Correctiva y Mejora


FDR02: Formato de Control para la Acción Preventiva, Acción Correctiva y Mejora

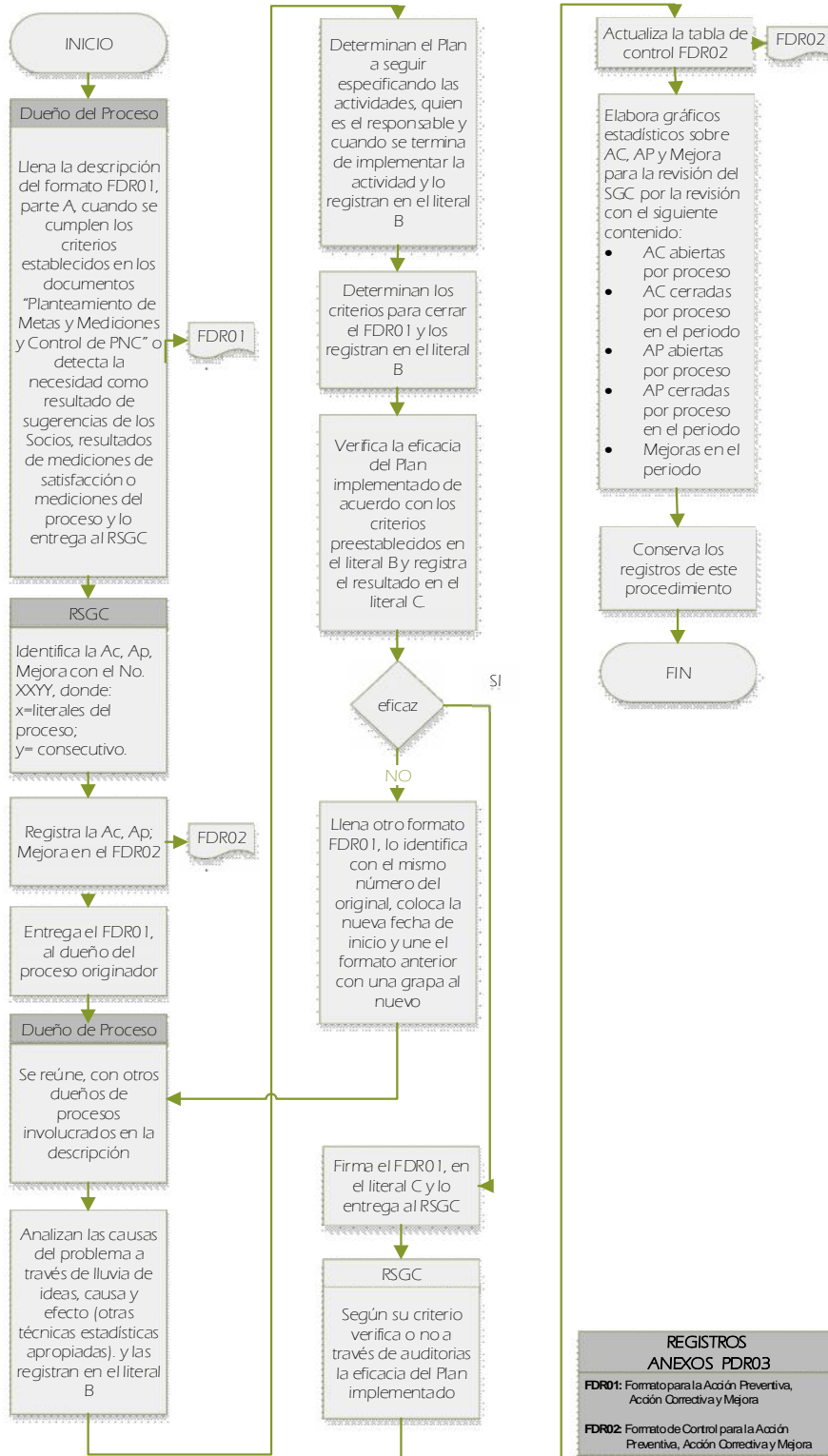
Procedimiento:


Ver Diagrama de Flujo

Control de Cambios:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR 03
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ACCION CORRECTIVA, ACCION PREVENTIVA Y MEJORA	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 3 de 3



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-04
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 3

Propósito: Definir los controles para identificar e impedir el uso del PNC en proceso y al final del proceso. Determinar la autoridad para decidir sobre la disposición del PNC.

Alcance:

- Todos los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- A los insumos necesarios para la prestación de un servicio.
- Al producto y/o servicio no conforme mientras se está ejecutando el servicio.
- Al servicio que no cumple los requisitos

Responsabilidad: Los dueños de proceso son los responsables por la aplicación de este procedimiento.

Definiciones:

RSGC: Representante del Sistema de Gestión de Calidad

GG: Gerente General

SACP's: Solicitud de Acción Preventiva y Correctiva

NC: No conformidades

PNC: Producto no Conforme

Dueños Sistemas, Mantenimiento, Hípica, Golf. Tenis,

CONCESIÓN: Autorización (por el socio) para utilizar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Referencias:

PDR03: Procedimiento para la AC, AP y Mejora

PDR06: Procedimiento para la elaboración de Auditorías Internas

FDR01: Formato para la AC, AP y Mejora

FDR07: Formato para la revisión de Criterios para la AC


FTH01: Formato de Registro de reuniones y capacitaciones

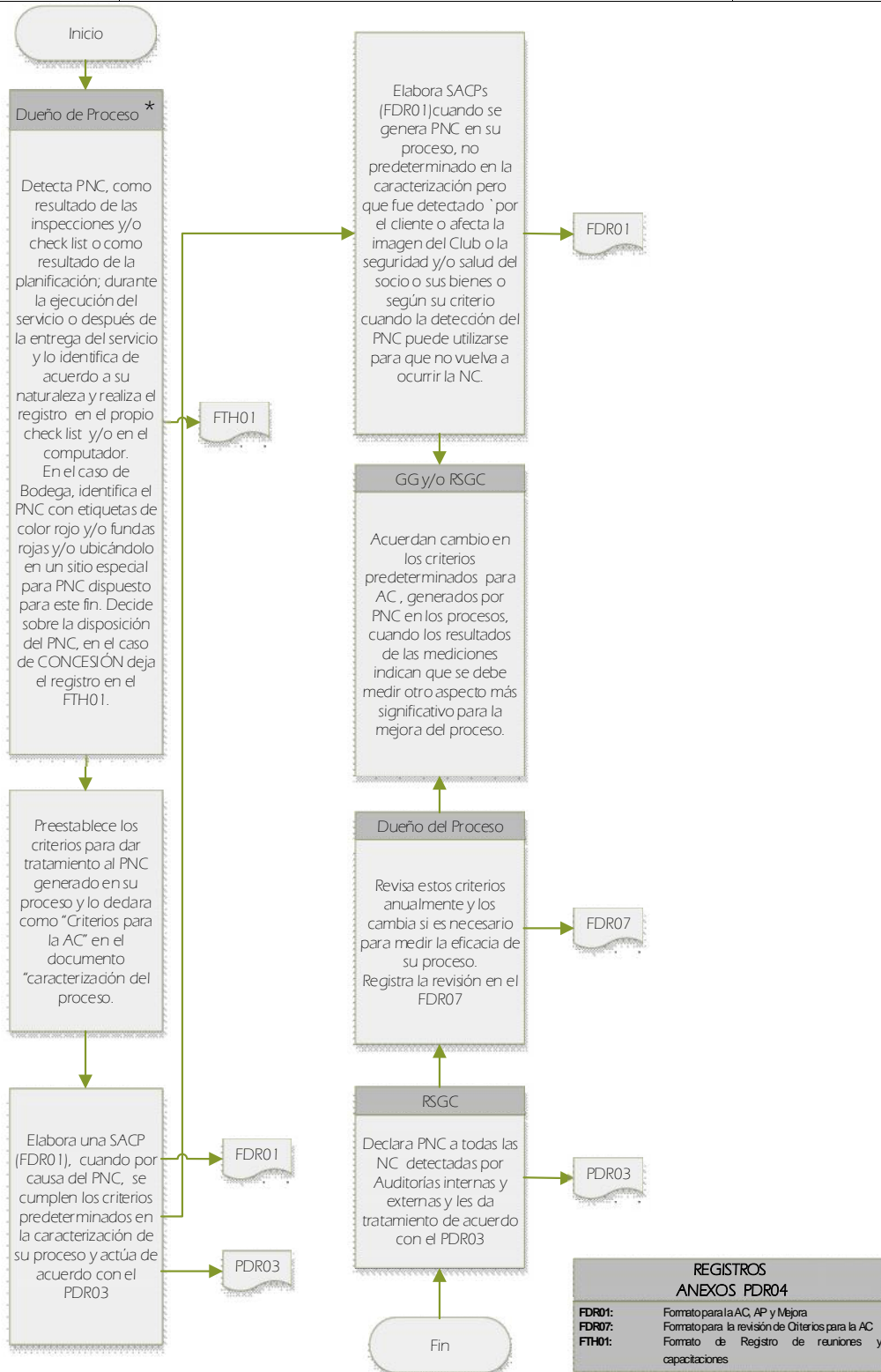
Procedimiento:


Ver Diagrama de Flujo

Control de Cambios:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-04
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 3 de 3



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-05
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 2

Propósito: Asegurar que los registros del SGC se identifican y archivan con el propósito de facilitar su utilización rápida y de conservarlos por el tiempo que se requiere.

Definir el tiempo de retención y la disposición final de los registros.

Alcance: Todos los Registros del SGC, especificados en la MCR y aplica a los registros en medio electrónico y a los registros impresos.

Responsabilidad:

1. Los dueños de proceso, son los responsables por la aplicación de este procedimiento.
2. El Gerente Financiero es responsable por el mantenimiento, preservación y custodia del archivo inactivo.

Definiciones:

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

MCR: Matriz de Control de Registros


Referencias:

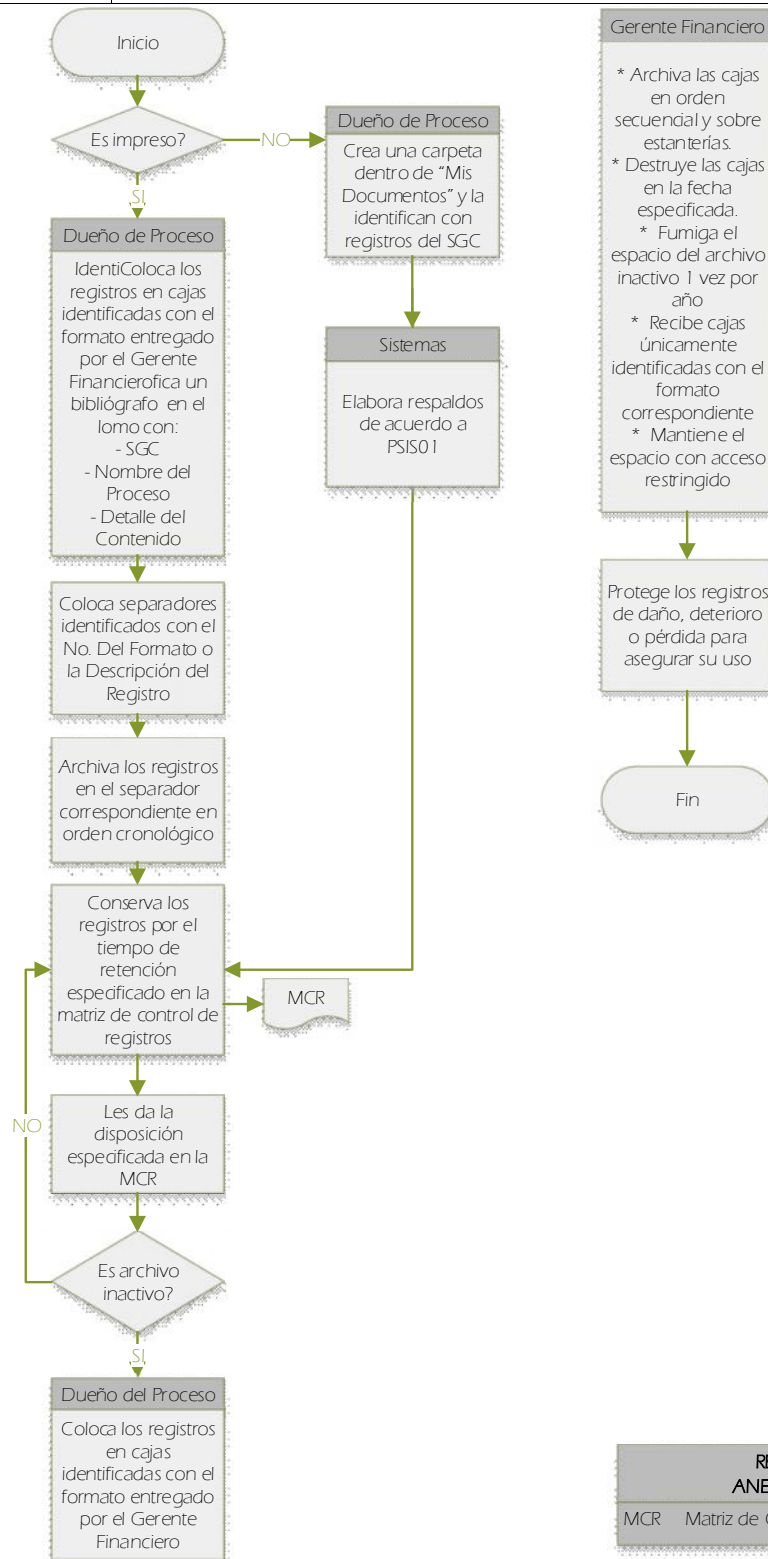
MCR: Matriz de Control de Registros

PSIS01: Procedimiento para el Almacenamiento de Información

Procedimiento: Ver Diagrama de Flujo

Control de Cambios: N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-05
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 2 de 2




Gerente Financiero

- * Archiva las cajas en orden secuencial y sobre estanterías.
- * Destruye las cajas en la fecha especificada.
- * Fumiga el espacio del archivo inactivo 1 vez por año
- * Recibe cajas únicamente identificadas con el formato correspondiente
- * Mantiene el espacio con acceso restringido

REGISTROS ANEXOS PDIROS

MCR Matriz de Control de Registros

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-06
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE AUDITORIAS INTERNAS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 3

Propósito: Establecer los lineamientos para determinar la conformidad del SGC con los requisitos establecidos y eliminar las causas de las no conformidades del mismo.

Alcance: Las auditorías internas realizadas a todos los procesos del SGC.

Responsabilidad: Los Auditores Internos son los responsables de realizar las Auditorías Internas y el Representante del Sistema de Gestión de Calidad de planificar y mantener los registros resultantes de las mismas.

Definiciones:

RSGC: Representante del Sistema de Gestión de Calidad

SACP's: Solicitud de Acción Preventiva y Correctiva

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

NC: No conformidades

AC:Acción Correctiva

AP: Acción Preventiva

Referencias:

PDR03: Procedimiento para la AC, AP y Mejora

FDR01: Formato para la AC, AP y Mejora

FDR02. Formato para Control para la AC, AP y Mejora

FDR03: Formato para Programa de Auditorias

FDR04: Formato para Plan de Auditorias

FDR05: Formato para Lista de Verificación


FDR06: Formato para Informe de Auditorias

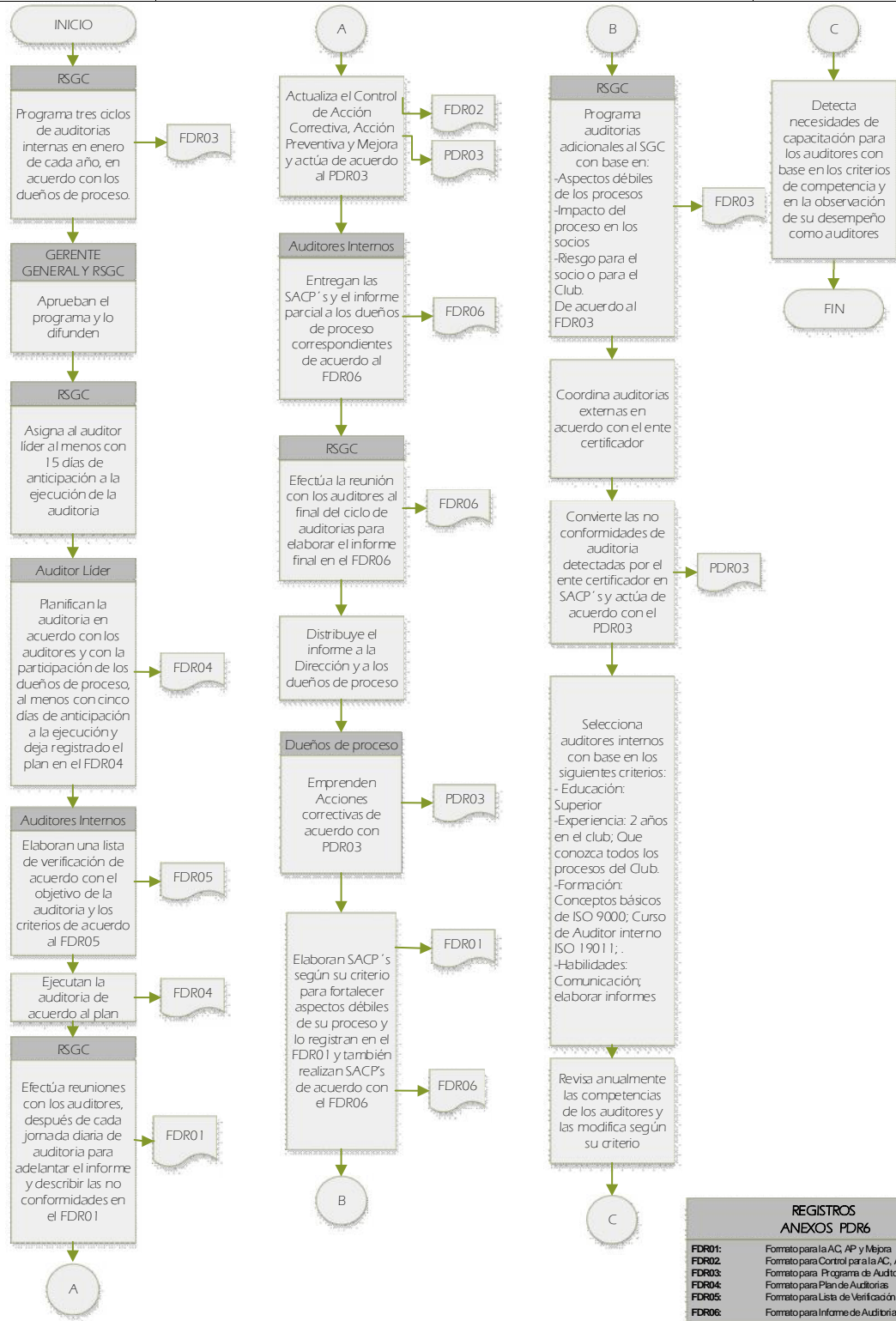
Procedimiento:

Ver Diagrama de Flujo


Control de Cambios:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-06
		Version 00
		F.E: 01/01/2014
	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE AUDITORIAS INTERNAS	F.A: N/A
		Página 3 de 3



REGISTROS ANEXOS PDR6	
FDR01:	Formato para la AC, AP y Mejora
FDR02:	Formato para Control para la AC, AP y Mejora
FDR03:	Formato para Programa de Auditorias
FDR04:	Formato para Plan de Auditorias
FDR05:	Formato para Lista de Verificación
FDR06:	Formato para Informe de Auditorias

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-07
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA REVISION POR LA DIRECCION	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 2

Propósito: Revisar la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC y evaluar la oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGC.

Alcance: Todos los procesos.

Responsabilidad: La Dirección con el Representante del SGC son los responsables de llevar a cabo esta revisión y de comunicar a los Dueños de Procesos respecto a las acciones a tomar para mejorar el SGC.

Definiciones:

RSGC: Representante del Sistema de Gestión de Calidad

PNC: Producto No Conforme

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

Referencias:

PDR03: Procedimiento de AC, AP y Mejora.

PDR05: Procedimiento para el control de Registros.


FDR08: Acta de Reunión de Revisión por la Dirección.

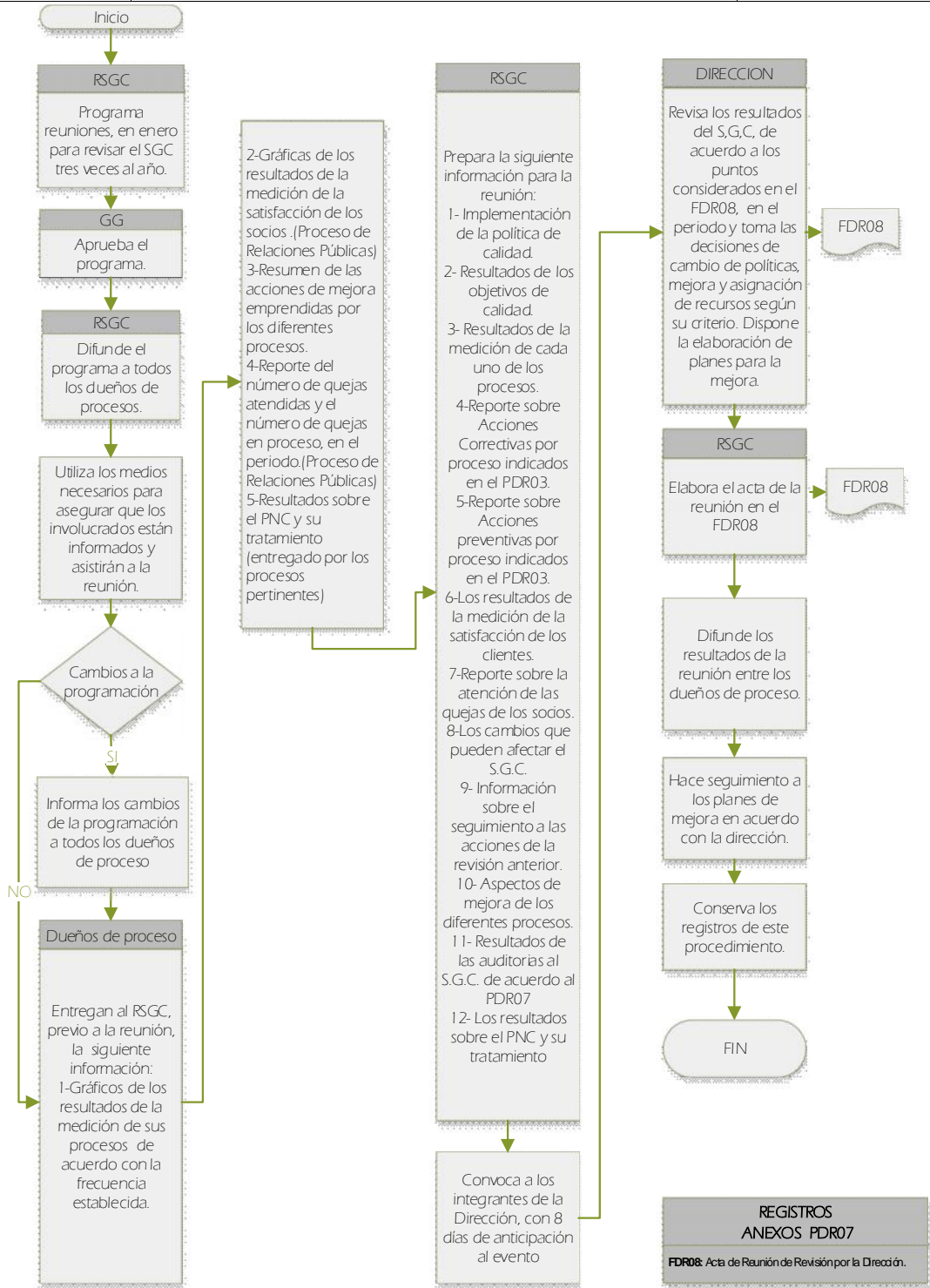
Procedimiento:


Ver Diagrama de Flujo

Control de Cambios:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PDR-07
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA REVISION POR LA DIRECCION	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 2 de 2



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PRP-01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICION DE SATISFACCION DE SOCIOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 3

Propósito:

Detectar necesidades insatisfechas de los Socios mediante encuestas elaboradas en conjunto con los Dueños de Procesos para llegar a solventar nuestras carencias y brindar satisfacción total al Socio.

Alcance:

Este procedimiento aplica a todos los procesos que entregan productos o servicios directamente a los Socios.

Responsabilidad:

Gerente Comercial y Relaciones Públicas

Dueños de procesos

Definiciones:

GRP Gerente Comercial y Relaciones Públicas

GG Gerente General

GC Gerente Calidad

Referencias:

FRP05: Formato Control entrega y recepción de encuestas

PDR 03: Procedimiento para la Acción Correctiva, Acción Preventiva y Mejora

FDR 01: Formato para la Acción Correctiva, Acción Preventiva y Mejora


FRP08: Formato encuesta de servicio al Socio

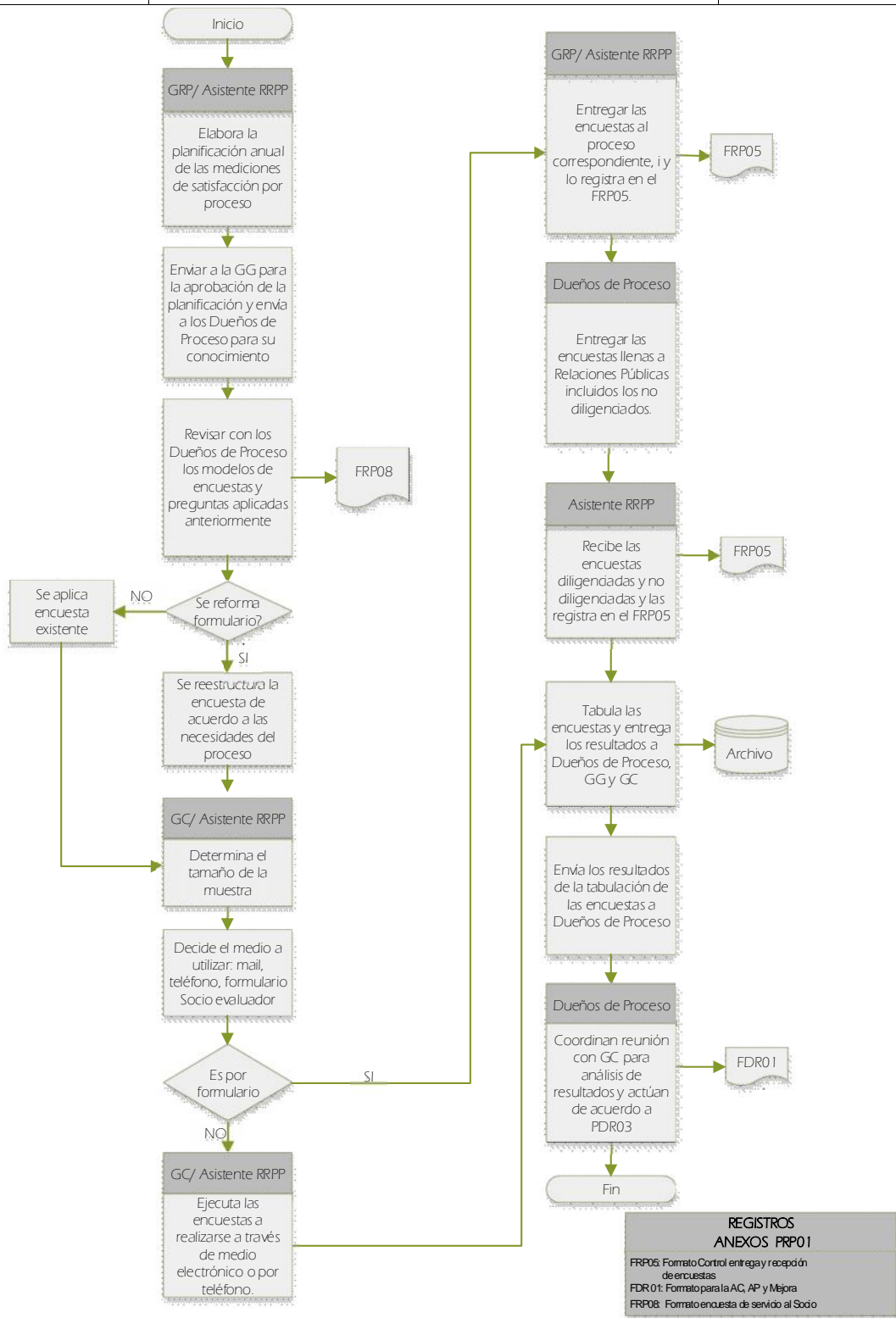
Procedimiento:


Ver diagrama de Flujo

Control de Cambios:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PRP-01
		Version 00
PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICION DE SATISFACCION DE SOCIOS		F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 3 de 3



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PRP-02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE SUGERENCIAS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 2

Propósito:

Evaluar el nivel de satisfacción de los Socios respecto a los servicios y productos que recibe en el Club.

Alcance:

Este procedimiento aplica a todos los procesos que entregan productos o servicios directamente a los Socios.

Responsabilidad:

Gerente Comercial y Relaciones Públicas

Definiciones:

GRP Gerente Comercial y Relaciones Públicas

GC Gerente Calidad

Referencias:

FRP05: Formato Control entrega y recepción de encuestas


PDR 03: Procedimiento para la A. Correctiva, Acción Preventiva y Mejora

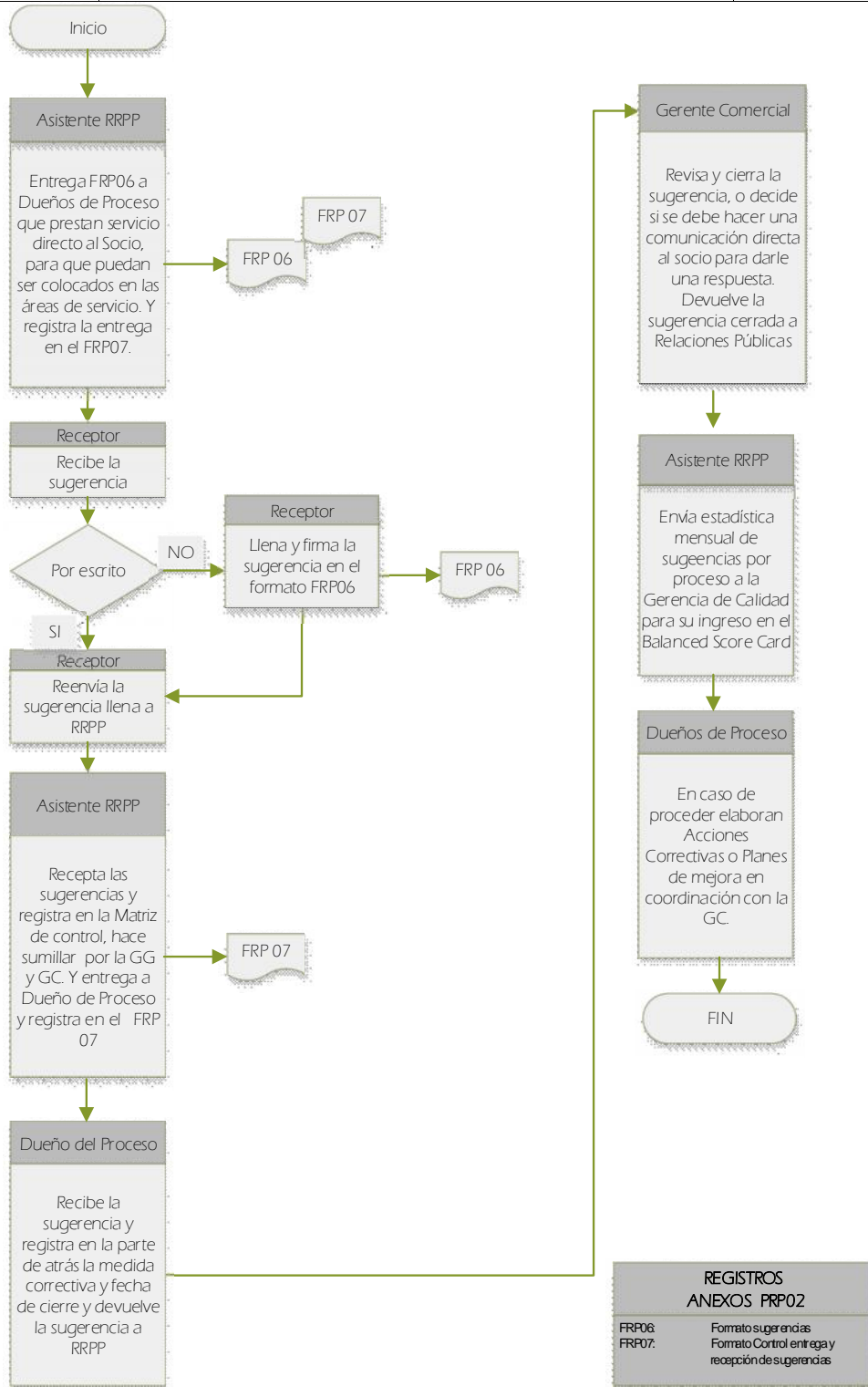
FDR 01: Formato para la A. Correctiva, Acción Preventiva y Mejora


Formato encuesta de servicio al Socio

Procedimiento: Ver diagrama de Flujo

Control de Cambios:N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PRP-02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE SUGERENCIAS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 2 de 2



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PGOLF-01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL CAMPO DE GOLF	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 4

Propósito: Mantener el Campo de Golf dentro de los estándares de calidad para la práctica del golf y lograr que sea considerado entre los mejores de Latinoamérica en lo técnico, estético y en la utilización de métodos modernos en lo agronómico.

Alcance: El mantenimiento del campo de golf, el manejo adecuado de la maquinaria y la operación eficiente del sistema de riego.

Responsabilidad: Greenkeeper

Definiciones:

Tees: Punto de partida de cada hoyo con una superficie de alrededor 150 m². El corte del césped varía entre una altura de 6 a 12 mm.

Fairways: Es una calle, de 25 a 45 yardas de ancho, a donde debe apuntar el jugador y donde idealmente debe caer la pelota. Está cortado a una altura entre 10 y 18 mm y generalmente está provista de andenes a los costados de hierba cortada más alta. A estos andenes también se les llama SEMIROUGH.

Rough: Zona de hierba cortada alta provista de arbustos y árboles que dificultan el juego. Su superficie es irregular.

Greens: (Área de Emboque) Es una superficie cuya altura de corte es bastante baja (2.5 a 4 mm). Está situado al final del recorrido del hoyo, con una extensión comprendida entre 300 y 800 mt², donde se encuentra el hoyo en el cual debe penetrar la bola y está señalado por una bandera. El green suele estar rodeado de uno o más collarines de diferente ancho con una altura de corte superior a la del green pero inferior a la del fairway, a estos collarines se les denominan ANTE-GREEN.

Bunker: Es un obstáculo o trampa de arena que dificulta el juego, localizado a lo largo del hoyo dentro y fuera del fairway incluso alrededor del green.

C.A.T: Calendario Anual de Trabajo, donde constan las aplicaciones de los insumos utilizados en el campo de golf y los trabajos puntuales del mantenimiento.

A.C: Análisis de Cambios en el Campo de Golf, estos se realiza cada año o según la necesidad.

Referencias:

FGOLF01: Formato de Supervisión del Campo de Golf

FGOLF02. Formato de Registro de Trabajos Diario

FCOM01: Solicitud de Compra

FGOLF14: Formato de Aplicación de Agroquímicos

FGOLF07: Orden de Trabajo Taller Mecánico

FGOLF11: Formato de Inspección del Sistema de Riego


FMAN25: Orden de Trabajo

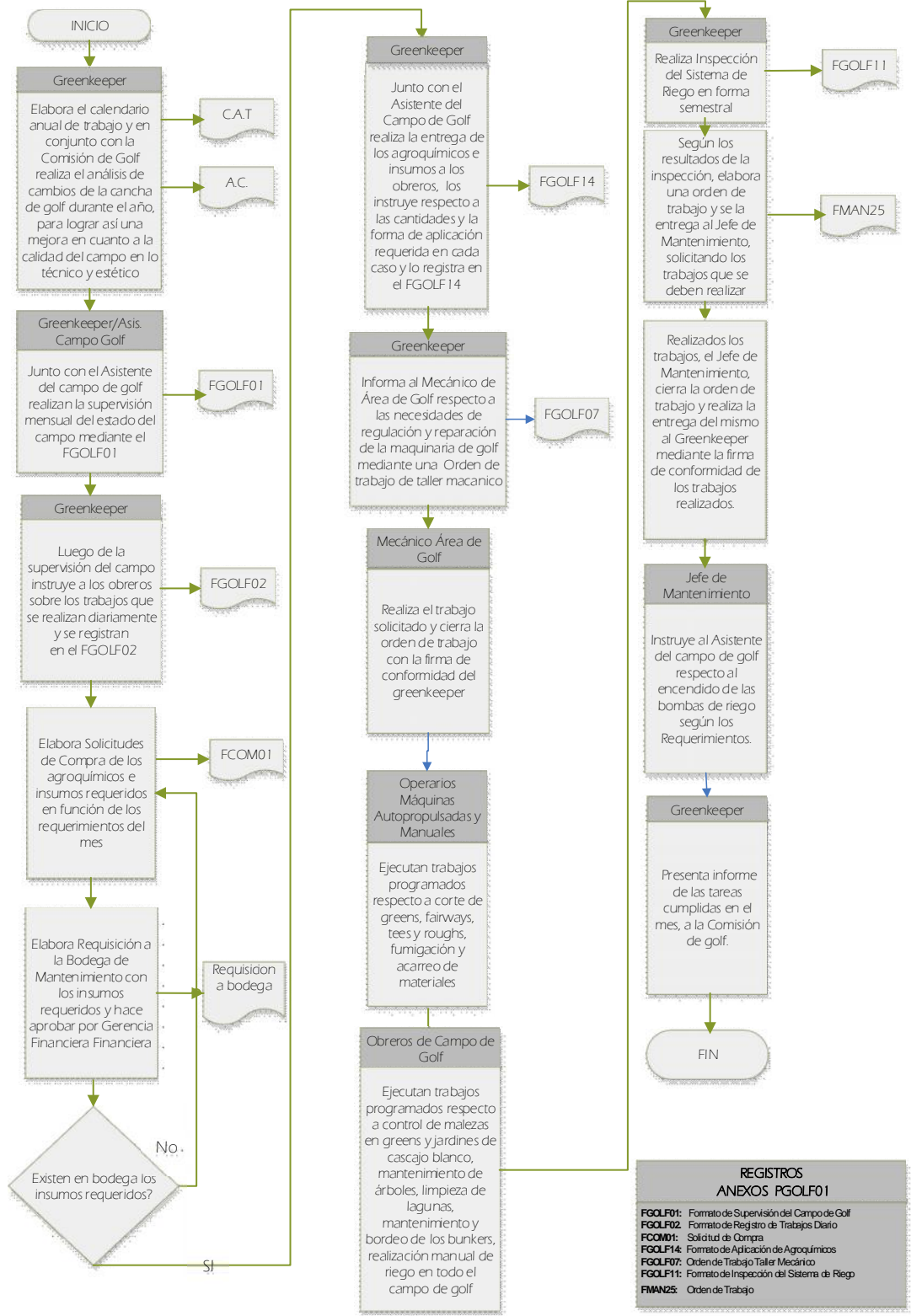
Procedimiento:

Ver Diagrama de Flujo


Control de Cambios:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PGOLF-01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL CAMPO DE GOLF	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página4 de 4



REGISTROS ANEXOS PGOLF01	
FGOLF01:	Formato de Supervisión del Campo de Golf
FGOLF02:	Formato de Registro de Trabajos Diario
FCOM01:	Solicitud de Compra
FGOLF14:	Formato de Aplicación de Agroquímicos
FGOLF07:	Orden de Trabajo Taller Mecánico
FGOLF11:	Formato de Inspección del Sistema de Riego
FMAN25:	Orden de Trabajo

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PGOLF-02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA OPERACIÓN DE LA ESCUELA DE GOLF	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página1 de 2

Propósito: Regular el funcionamiento de la Escuela Infantil y Juvenil de Golf con el objetivo de elevar el nivel de conocimiento técnico, aplicando los métodos más actualizados y preparar a los participantes para competencias internas, nacionales e internacionales. Además, ayudar al alumno en su formación, para lograr que sea un mejor individuo.

Alcance: La operación de la Escuela Infantil - Juvenil de Golf y su coordinación con la Subcomisión Infantil Juvenil de Golf.

Responsabilidad: Gerente Área de Golf.

Definiciones:

FGOLF08: Formato de Control de Asistencia de la Escuela de Golf

FGOLF09: Ficha de Evaluación del Alumno Escuela de Golf


FGOLF10: Formulario de inscripción del alumno

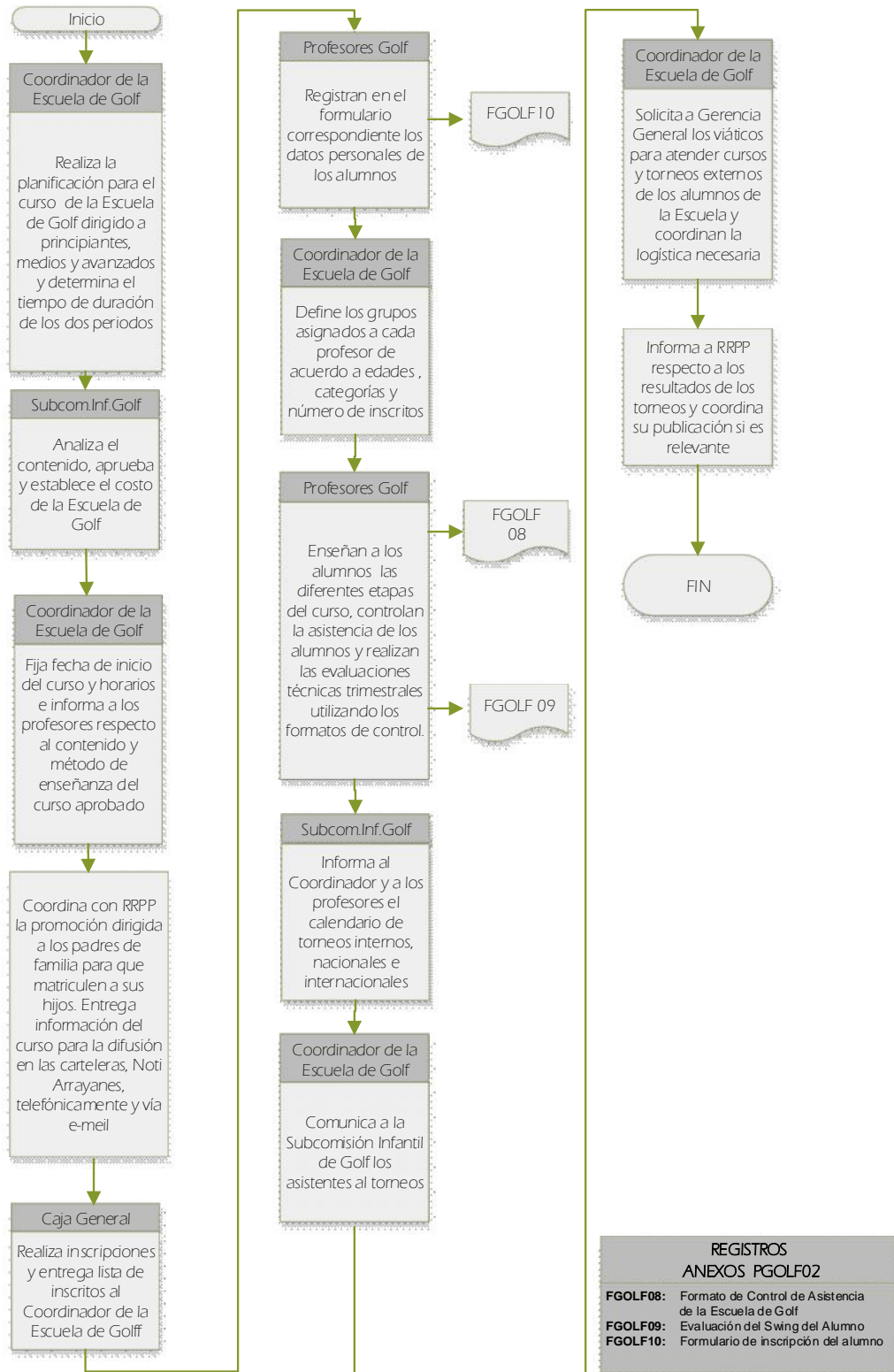
Procedimiento:


Ver Diagrama de Flujo

Control de Cambios:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PGOLF-02
		Version 00
		F.E: 01/01/2014
	PROCEDIMIENTO PARA LA OPERACIÓN DE LA ESCUELA DE GOLF	F.A: N/A
		Página2 de 2



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PGOLF-03
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACION DE TORNEOS DE GOLF	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página1 de 2

Propósito: Lograr la organización de torneos Internos, Nacionales e Internacionales de Golf, que contribuyan al prestigio del club y la promoción y desarrollo del juego entre los socios.

Alcance: La Organización de Torneos de Golf Internos, Locales y Nacionales e Internacionales que se realizan en el club

Responsabilidad: Gerente Área de Golf.

Definiciones:

Plan de Trabajo: Se elabora una lista de inscritos para el torneo, reglas locales y especiales del torneo, horarios de salidas.

Referencias:


FGOLF13:CheckList Organización de Eventos

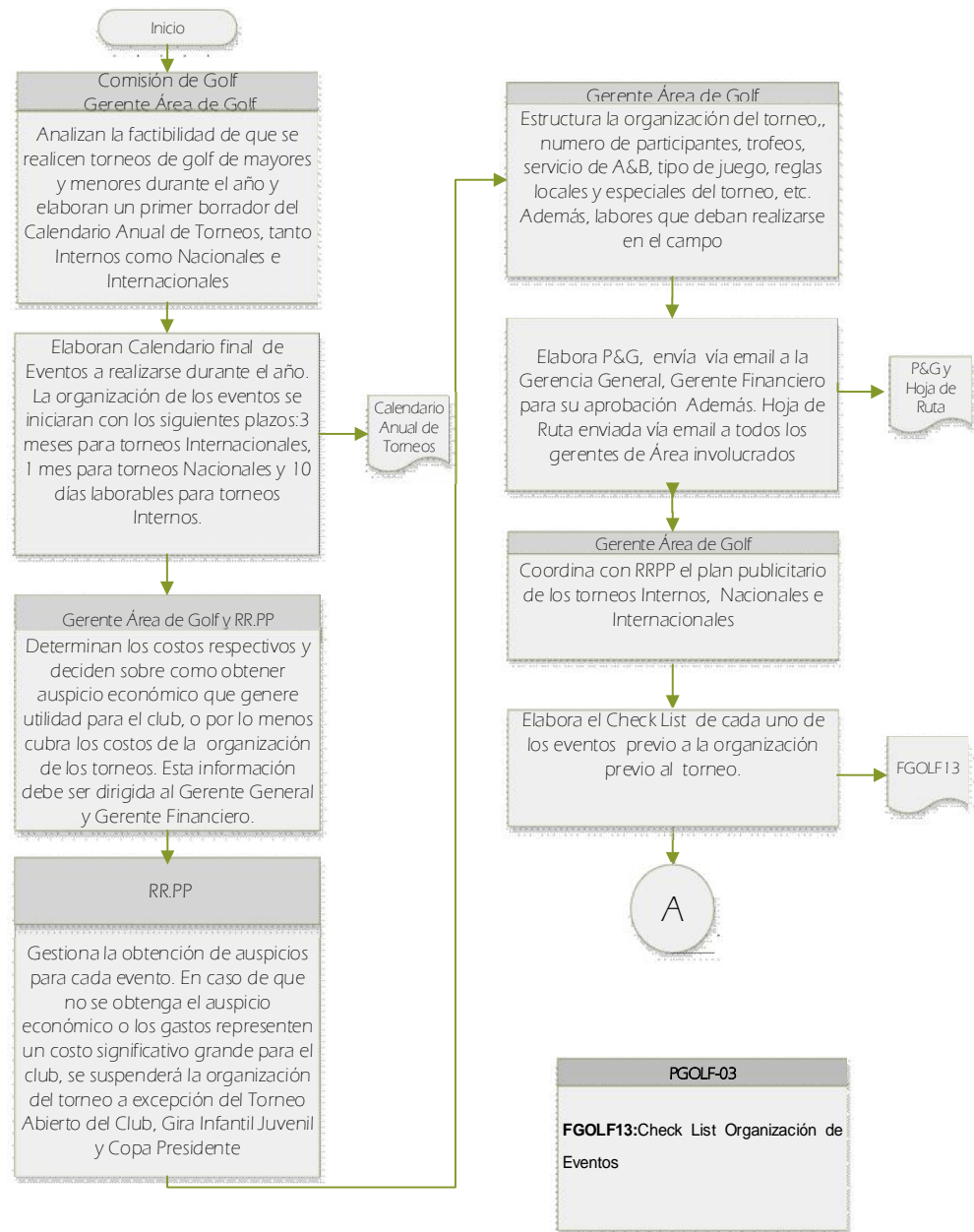
Procedimiento:


Ver Diagrama de Flujo

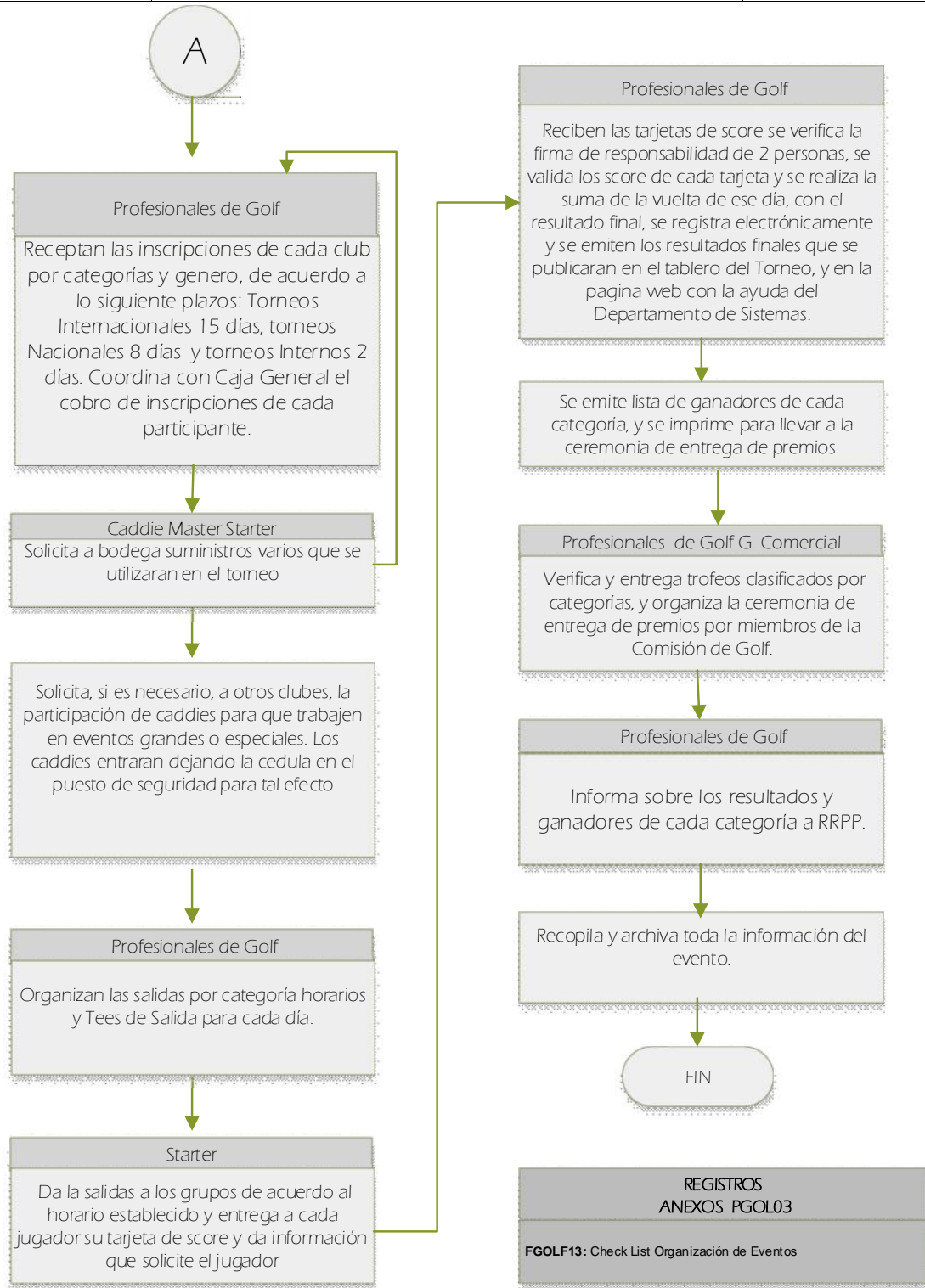
Control de Cambios:


N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PGOLF-03
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACION DE TORNEOS DE GOLF	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página2 de 2




	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PGOL-03
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACION DE TORNEOS DE GOLF	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 3 de 3



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	IGOL-01
		Version 00
	INSTRUCTIVO PARA LA CANCHA DE PRÁCTICA	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página1 de 1

AUXILIAR CAMPO DE PRÁCTICA


1. Custodia las bolas de práctica que se le entregaran para el dispensador de bolas, en número suficiente para atender las demandas de los Socios, dicha cantidad oscila entre 3.500 y 4.000 bolas en stock.
2. Verifica que las bolas estén limpias y en buen estado,
3. Por su uso, cada mes debe separar las bolas que estén en malas condiciones y solicitar al Profesional de Golf su reposición, para lo cual entregara las bolas desechadas para proceder al recambio.
4. Controla el buen uso y manejo de la maquina dispensadora de bolas.
5. Recibe y recoge utilizando el tractor de las bolas en el Campo de Práctica, la cuenta y la limpia para mantener un stock suficiente. Al final de la jornada hará un informe con el número de bolas que tiene en stock.
6. Controla los palos de golf que el Club pone a disposición de sus Socios para la práctica, y el estado de los mismos.
7. Realiza el control de palos mensualmente y de bolas cada dos meses con el Ayudante de Caddie Máster.

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	IGOL-02
		Version 00
	INSTRUCTIVO PARA EL CUARTO DE TALEGAS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página1 de 2

CADDIE MASTER Y AYUDANTE DE CADDIE MASTER - STARTER

- 1- En la custodia de talegas, el Club se responsabiliza únicamente por los siguientes artículos: hierros, híbridos, maderas, putt, paraguas, saca bolas, coche de mano y cobertores de palos.
- 2- Recibe del socio su maleta y palos de golf y lo registra en una tarjeta de kardex, con su nombre y número de membresía.
- 3- Se registra la marca y número de palos de golf, talega y carrito de la talega de golf si es que lo tiene.
- 4- El kardex se archiva numéricamente y se hará lista alfabética.
- 5- La talega entregada por el socio se coloca en una repisa numerada y con su respectivo nombre para efecto de control y atención rápida cuando el socio lo requiera.
- 6- Para retirar la talega de golf de las instalaciones del club, la única persona autorizada es el socio, en caso de que otra persona deba retirar la talega, tendrá que presentar una ordenescrita por el dueño.
- 7- El personal del cuarto de talegas es el responsable de la limpieza y seguridad de las talegas de golf confiadas al Club.
- 8- El personal del cuarto de talegas entrega al Socio o a su Caddie la talega de golf cuando va hacer uso del Campo de Golf o del Campo de Practica.

- 9- Cuando el Socio termina de jugar, reciben la talega y verifican que se encuentre completa y en buen estado. Limpia la talega y la colocan en el espacio correspondiente de acuerdo al nombre y número.
- 10-En el Caddie Shack se recibirán talegas hasta las 18h00 pasada esta hora, quedan bajo la responsabilidad del socio. El Club no se hará responsable de la misma. Será registrado en el Formato de Control de Talegas (FGOLF17) como retirada.
- 11-De miércoles a viernes el Caddie Shack abre de 07h30 hasta 18h00, y los sábados, domingos y feriados de 07h00 hasta 18h00.


	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	IGOL-03
		Version 00
	INSTRUCTIVO PARA EL ORDEN DE SALIDAS DE JUEGO DE GOLF	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página1 de 2

CADDIE MASTER - STARTER

- 1- Es la persona encargada de dar la salida a los socios del club y sus invitados, de acuerdo al Reglamento del Uso del Campo de Golf establecido por la Comisión de Golf.
- 2- El Starter es una autoridad y el Socio debe respetar sus decisiones.
- 3- Las salidas se darán desde los tees de los hoyos 1 y 10.
- 4- Los jugadores deben reservar su turno de salida personalmente los días sábados, domingos y feriados con la debida anticipación cuando se encuentren en el club para mayor control en los tees de salida.
- 5- El Starter contará con la ayuda de una persona los día sábados domingos y feriados por el tee del hoyo 10.
- 6- El Starter o su ayudante serán responsables de informar del cobro del Green Fee de quienes no hayan cancelado a la entrada del club.
- 7- En caso de ser necesario y para que el Reglamento se cumpla, podrá pedir la asistencia del Profesional para resolver cualquier inconveniente que se haya presentado.
- 8- Regula el flujo del juego y hace cumplir el Reglamento del Uso del Campo de Golf.
- 9- Limpia la taega y la colocan en el espacio correspondiente de acuerdo al nombre y número.

10-En el Caddie Shack se recibirán talegas hasta las 18h00 pasada esta hora, quedan bajo la responsabilidad del socio. El Club no se hará responsable de la misma. Será registrado en el Formato de Control de Talegas (FGOLF17) como retirada.

11-De miércoles a viernes el Caddie Shack abre de 07h30 hasta 18h00, y los sábados, domingos y feriados de 07h00 hasta 18h00.

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PTEN-01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS CANCHAS DE TENIS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página1 de 2

Propósito: Asegurar la calidad del estado de las canchas de tenis, en cuanto a la satisfacción de los socios del Club.

Alcance: Mantenimiento de las canchas de tenis para cualquier nivel de competencia.

Responsabilidad: La persona de mantenimiento de las canchas de tenis, es el responsable de la implementación de este procedimiento.

Definiciones:

N/A

Referencias:

FTEN03: Programación de mantenimiento de canchas.


FTEN06: Control individual de canchas.

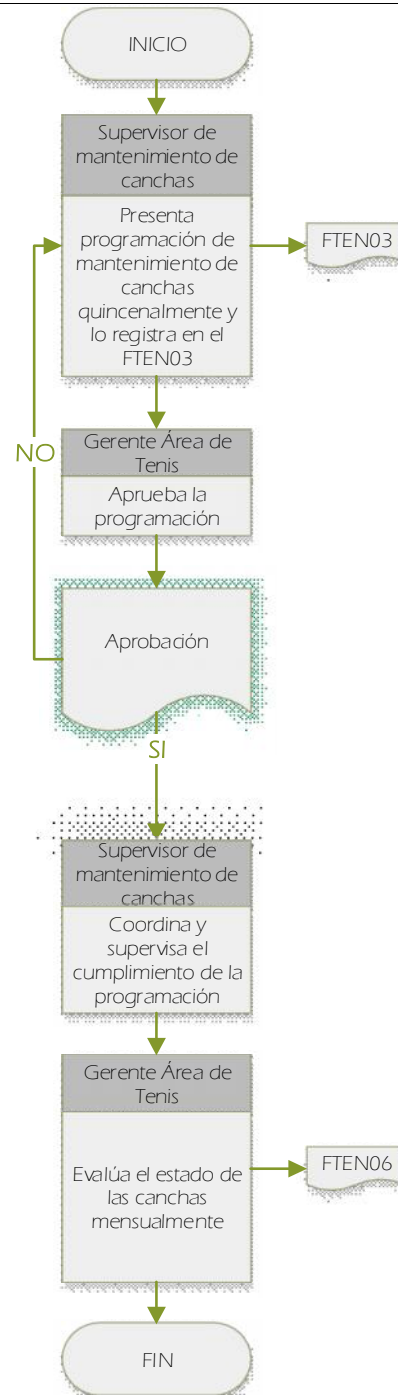
Procedimiento:


Ver diagrama de flujo

Control de Cambios:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PTEN-01 Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS CANCHAS DE TENIS	F.E: 01/01/2014 F.A: N/A Página 2 de 2



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PTEN-02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ESCUELA DE TENIS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página1 de 2

Propósito: Regular el funcionamiento de la Escuela de Tenis, con el objetivo de elevar el nivel de conocimiento técnico, aplicando los métodos más actualizados y preparar a los participantes para competencias internas, nacionales e internacionales.

Alcance: La operación de la Escuela de Tenis y su coordinación con la Comisión de Tenis del Club.

Responsabilidad: El gerente del área de tenis, es el responsable de la implementación de este procedimiento.

Definiciones:

Diseño del Curso: Es la propuesta del curso programado que incluye los métodos de enseñanza y los contenidos técnicos a utilizar.

Referencias:

FTEN04: Evaluación personal de socios

FTEN08: Informe Individual de Torneos


FTEN09: Ficha Técnica Individual

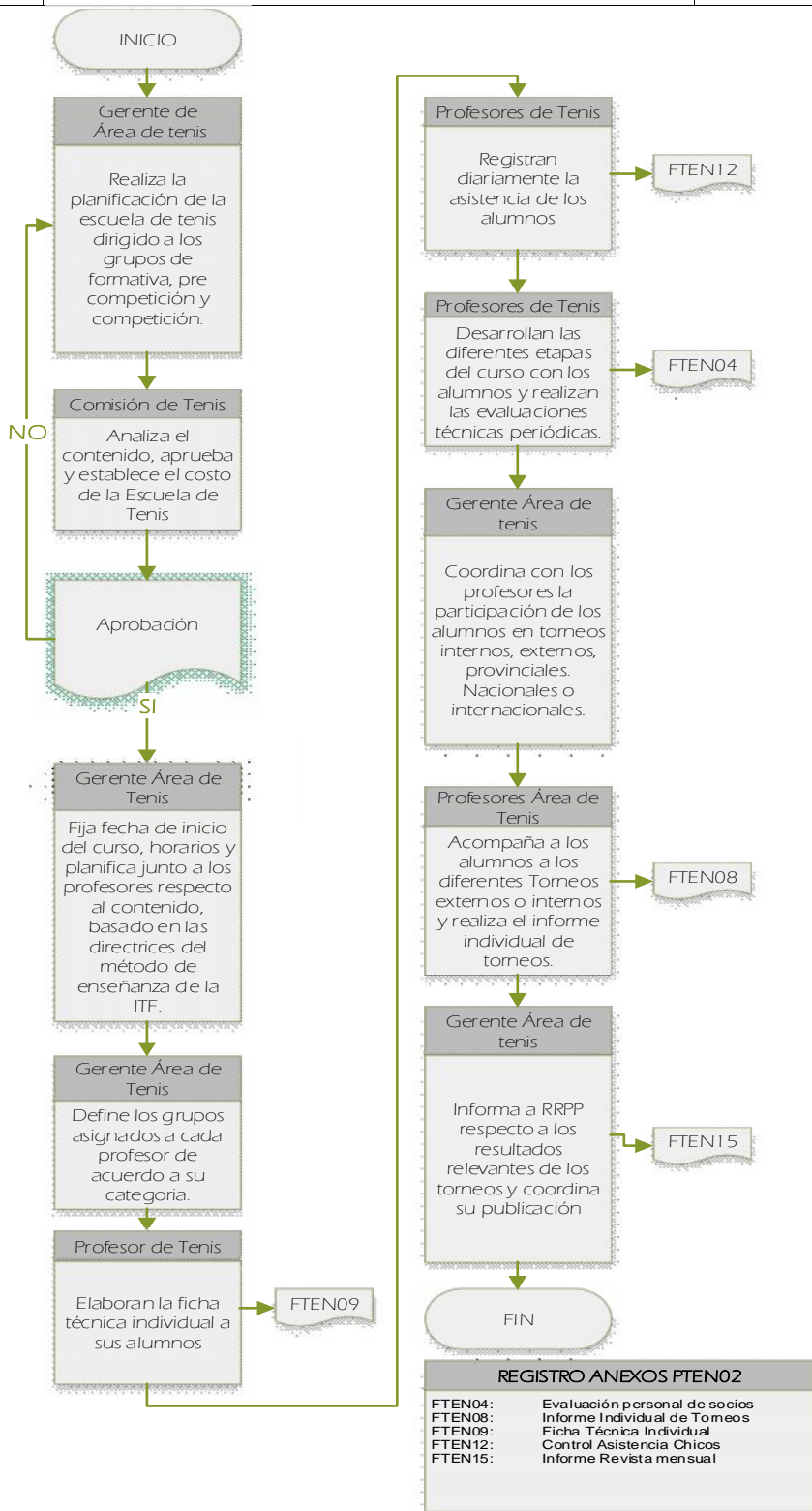
FTEN12: Control Asistencia Chicos

FTEN15: Informe Revista mensual


Procedimiento:

Ver diagrama de flujo

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PTEN-02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ESCUELA DE TENIS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página2 de 2



REGISTRO ANEXOS PTEN02	
FTEN04:	Evaluación personal de socios
FTEN08:	Informe Individual de Torneos
FTEN09:	Ficha Técnica Individual
FTEN12:	Control Asistencia Chicos
FTEN15:	Informe Revista mensual

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PTEN-03
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DE TORNEOS EXTERNOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página1 de 2

Propósito: Asegurar la calidad de los torneos externos, en cuanto a la satisfacción de los participantes tanto internos como externos.

Alcance: Torneos de tenis locales, nacionales o internacionales, para cualquier tipo de edades, sexo y nivel de competencia.

Responsabilidad: El gerente del Área de Tenis, es el responsable de la implementación de este procedimiento.

Definiciones:

ATP: Asociación de Tenis de Pichincha.

FET: Federación Ecuatoriana de Tenis.

RSGC: Representante del Sistema de Gestión de Calidad

Referencias:

FTEN01: Programa Anual de torneos

FTEN07: Hoja de ruta


FTEN08: Informe individual de torneos

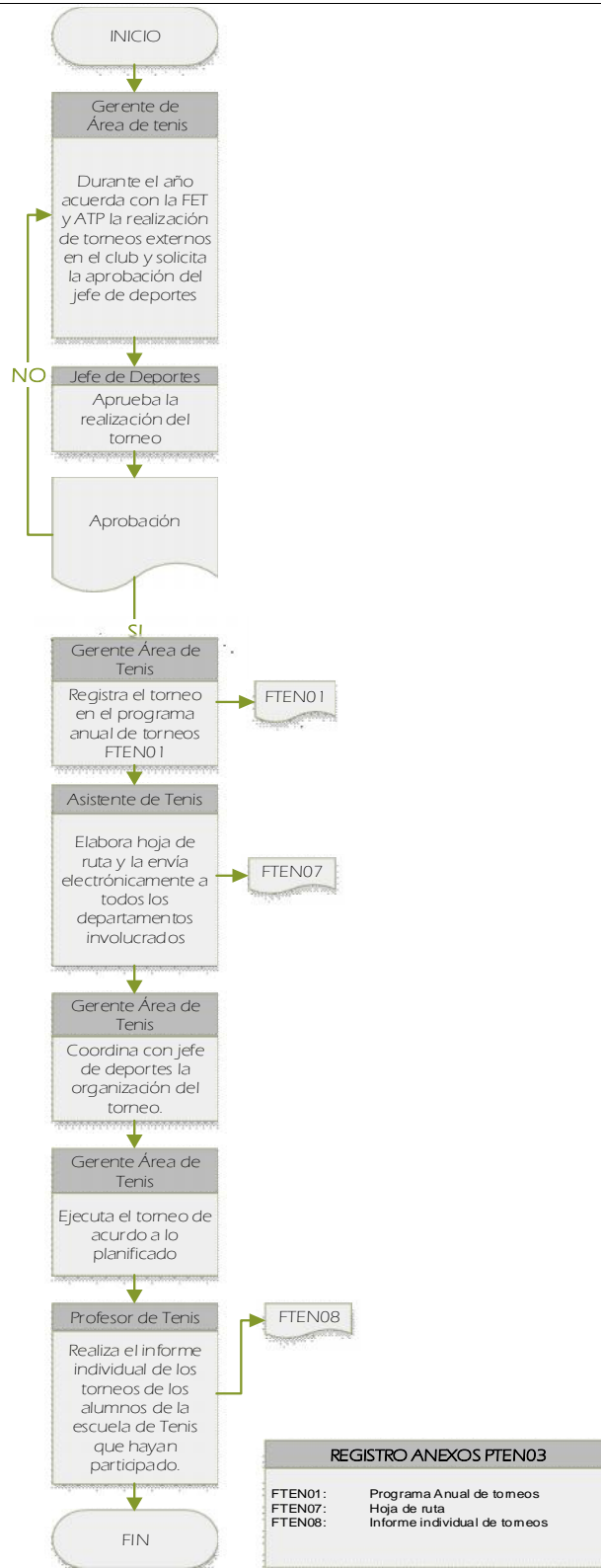
Procedimiento:


Ver diagrama de flujo

Control de Cambios:

N/A


	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PTEN-03 Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DE TORNEOS EXTERNOS	F.E: 01/01/2014 F.A: N/A Página 2 de 2



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	ITEN-01
		Version 00
	INSTRUCTIVO PARA LA ASIGNACIÓN DE AUXILIARES DE TENIS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página1 de 1


AUXILIARES DE TENIS (PASABOLAS).

1. Llegado el socio al área es recibido por el Starter.
2. Luego de la asignación de cancha, se le pregunta si va a solicitar el servicio de auxiliar de tenis.
3. En el caso de haberlo hecho, se procede a asignar a uno de ellos informando la hora de ingreso a la cancha la cual se encuentra detallado en el Registro de canchas FTEN18.
4. Luego del juego el auxiliar de tenis deberá pedir el ticket por el tiempo de utilización (Este se lo podrá averiguar al Starter del área).
5. El socio deberá acercarse al bar de tenis para la adquisición del ticket y entregarlo en la oficina de tenis.
6. Si el socio le cancela directamente al Auxiliar de tenis, este deberá adquirir el ticket con el número de membresía del socio.
7. El mismo será entregado al Starter en la oficina de tenis.
8. El auxiliar de tenis, volverá a la oficina en espera de una nueva asignación.
9. Diariamente se envía el reporte y los tickets al auditor de ingresos para los controles respectivos.

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	ITEN-02
		Version 00
	INSTRUCTIVO PARA EL CAMBIO DE ARCILLA DE CANCHAS DE TENIS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página1 de 1

OPERARIO DE MANTENIMIENTO DE TENIS

1. Sacar toda la arcilla usada de la cancha, con paleta de hierro.
2. Si existen huecos o fallas dentro de la cancha, se corrige con cascote de ladrillo (ladrillo picado). El cual se lo aplasta bien para compactar, se pone polvo de arcilla cernido y se riega con agua e iguala el nivel de la cancha con una paleta de madera.
3. Se esparce polvo de arcilla en toda la cancha, dependiendo de la falta de la misma se usan de 5 a 6 carretillas.
4. Se pasa cepillos de cerdas de forma horizontal y vertical, para distribuir uniformemente el polvo de arcilla por toda la cancha.
5. Se pasa el rodillo una sola vez.
6. Se moja bien la cancha para compactar bien todo el polvo de arcilla.
7. Se evita la utilización de la cancha durante ese día.

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PHIP 01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS HÍPICOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 2

Propósito: Establecer los controles y formatos necesarios para asegurar que el proceso de “Hípica”, cumplan con los aspectos de organización de eventos.

Alcance: Este procedimiento aplica ala organización de eventos sean estos Invitacionales, Provinciales, Nacionales e Internacionales.

Responsabilidad: El gerente del proceso de hípica es el responsable por lograr el propósito de este procedimiento.


Referencias:

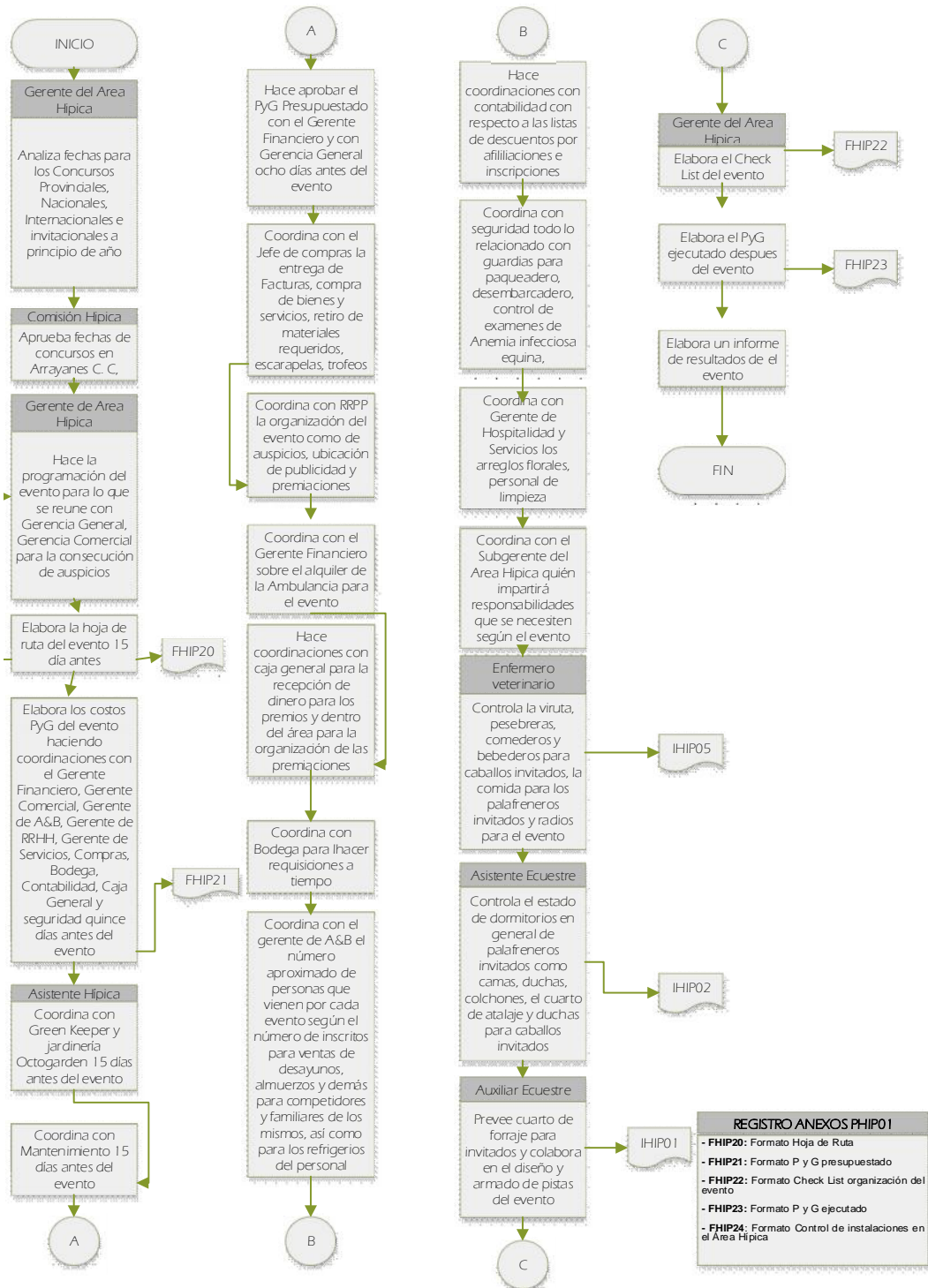
- **FHIP20:** Formato Hoja de Ruta
- **FHIP21:** Formato P y G presupuestado
- **FHIP22:** Formato CheckList organización del evento
- **FHIP23:** Formato P y G ejecutado
- **FHIP24:** Formato Control de instalaciones en el Área Hípica


INSTRUCTIVOS HIPICA

- **IHIP:** Instructivos hípica
- **IHIP01:** Instructivo para auxiliar ecuestre
- **IHIP02 :** Asistente Ecuestre
- **IHIP05:** Instructivo para enfermero – veterinario y servicios ocasionales

CONTROL DE CAMBIOS: N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PHIP 01
		Version 00
		F.E: 01/01/2014
	PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS HÍPICOS	F.A: N/A
		Página 2 de 2



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PHIP 02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA MANTENIMIENTO DE PESEBRERAS Y CUIDADO DE CABALLOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 2

Propósito: Establecer los controles necesarios para asegurar que el proceso de “Hípica”, cumplan con los aspectos de mantenimiento de pesebreras, cuidado de caballos, medicinas, cuidado de la propiedad del cliente y controlar el nivel de competencia del personal del proceso.

Alcance: Este procedimiento aplica al personal del proceso y la propiedad del cliente y del club

Responsabilidad: El Gerente del Área Hípica es el responsable por lograr el propósito de este procedimiento.


Definiciones:

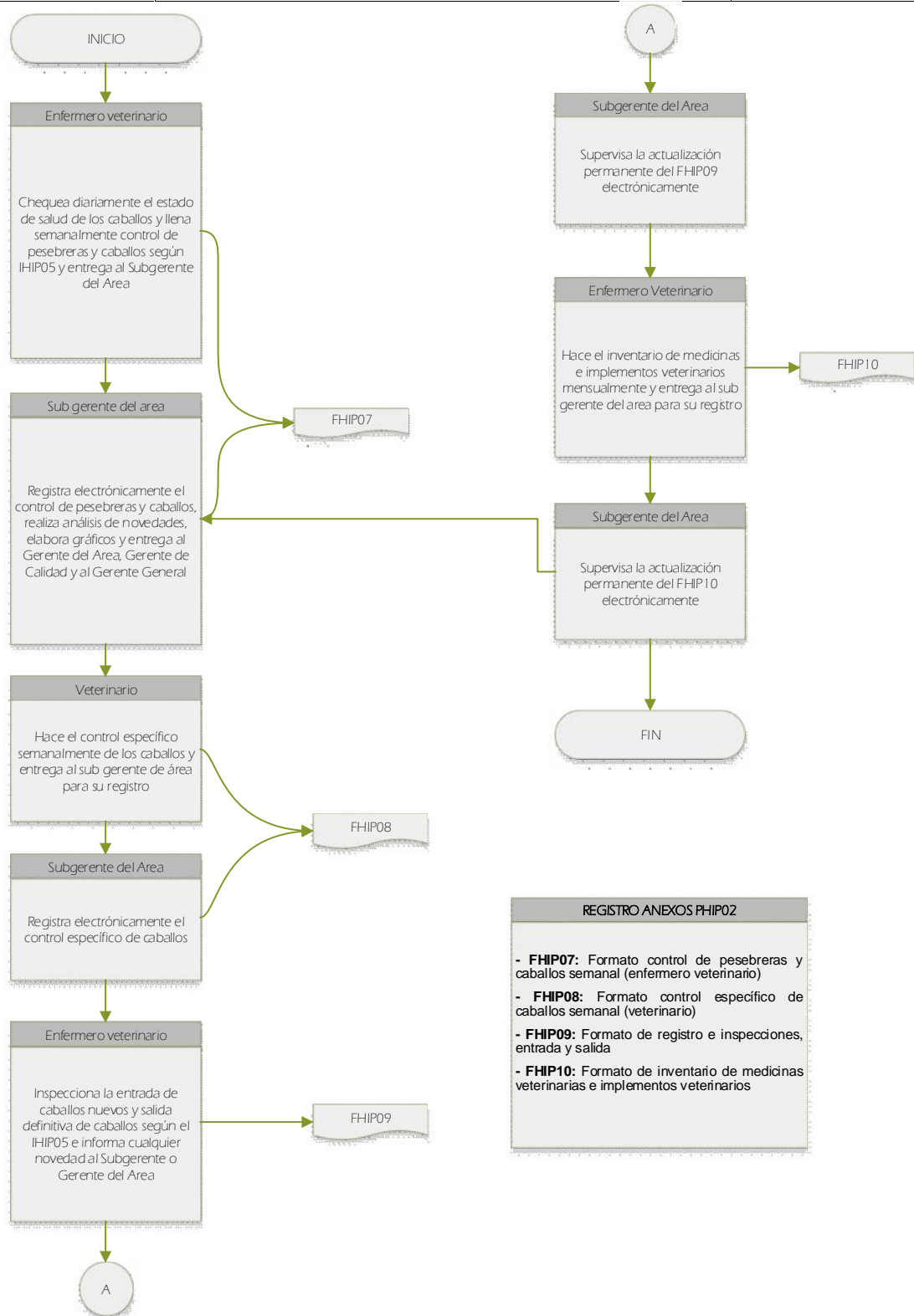
- **FHIP07:** Formato control de pesebreras y caballos semanal (enfermero veterinario)
- **FHIP08:** Formato control específico de caballos semanal (veterinario)
- **FHIP09:** Formato de registro e inspecciones, entrada y salida
- **FHIP10:** Formato de inventario de medicinas veterinarias e implementos veterinarios


INSTRUCTIVOS HIPICA

- **IHIP:** Instructivos hípica
- **IHIP05:** Instructivo para enfermero – veterinario y servicios ocasionales

CONTROL DE CAMBIOS: N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PHIP 02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA MANTENIMIENTO DE PESEBRERAS Y CUIDADO DE CABALLOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 2 de 2



	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PHIP 03
		Version 00
	PROCEDIMIENTO DE LA ESCUELA DE HIPICA	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 3

Propósito: Establecer los controles administrativos necesarios para asegurar que el proceso de “Hípica”, cumplan con los aspectos de seguridad, enseñanza, propiedad del cliente y controlar el nivel de competencia del personal del proceso, para alcanzar los más altos lugares tanto en enseñanza como en competencias ecuestres.

Alcance: Este procedimiento aplica al personal del proceso y la propiedad del cliente, organización, equipos, horarios de clase y coordinación para competencias.

Responsabilidad: El Gerente del Área Hípica es el responsable por lograr el propósito de este procedimiento.


Referencias:

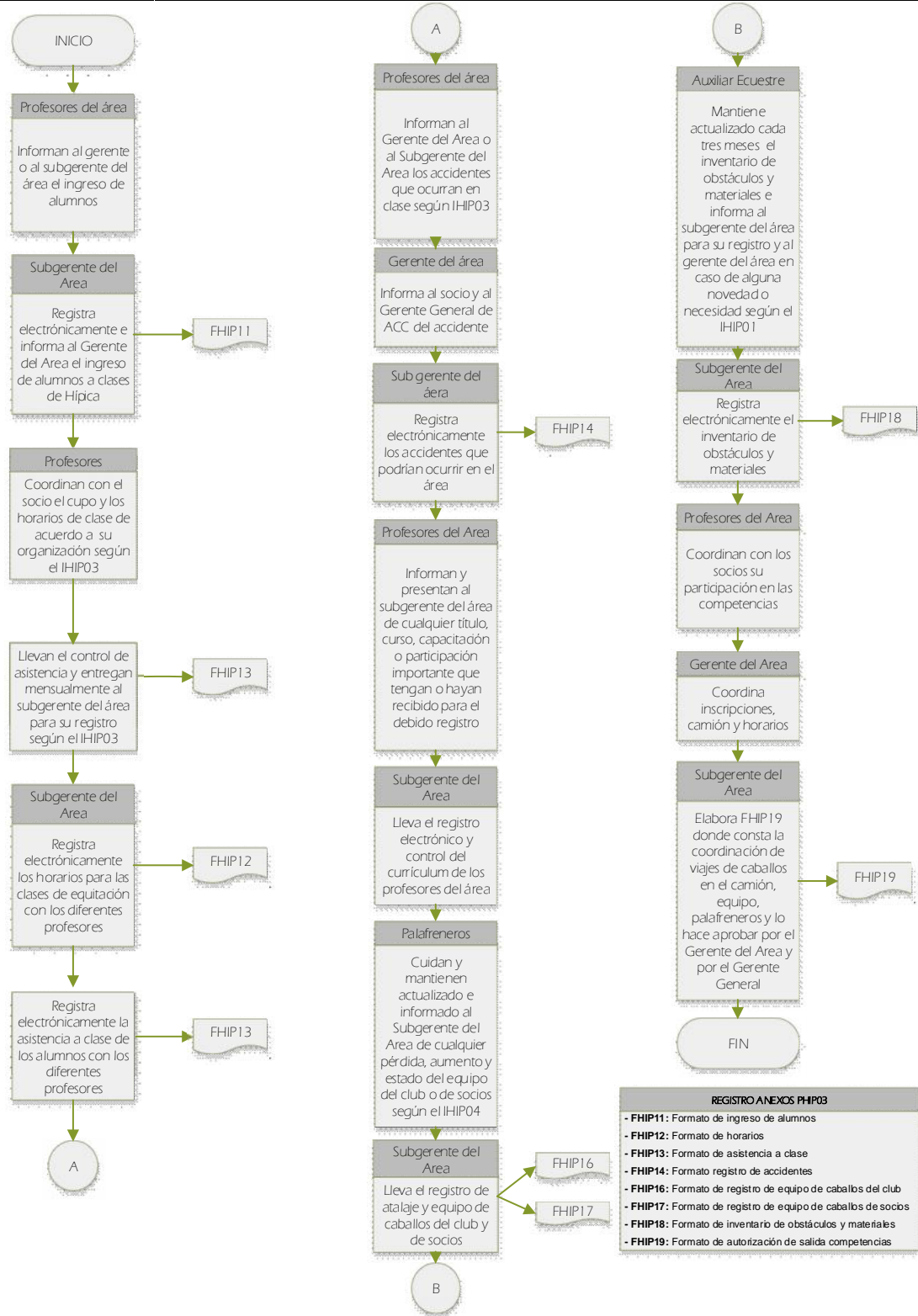
- **FHIP11:** Formato de ingreso de alumnos
- **FHIP12:** Formato de horarios
- **FHIP13:** Formato de asistencia a clase
- **FHIP14:** Formato registro de accidentes
- **FHIP16:** Formato de registro de equipo de caballos del club
- **FHIP17:** Formato de registro de equipo de caballos de socios
- **FHIP18:** Formato de inventario de obstáculos y materiales
- **FHIP19:** Formato de autorización de salida competencias

- **IHIP:** Instructivos hípica
- **IHIP01:** Instructivo para Auxiliar Ecuestre
- **IHIP03:** Instructivo para profesores
- **IHIP04:** Instructivo para palafreneros


CONTROL DE CAMBIOS

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PHIP 03
		Version 00
	PROCEDIMIENTO DE LA ESCUELA DE HIPICA	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 3 de 3



- REGISTRO ANEXOS PHIP03**
- FHIP11: Formato de ingreso de alumnos
 - FHIP12: Formato de horarios
 - FHIP13: Formato de asistencia a clase
 - FHIP14: Formato registro de accidentes
 - FHIP16: Formato de registro de equipo de caballos del club
 - FHIP17: Formato de registro de equipo de caballos de socios
 - FHIP18: Formato de inventario de obstáculos y materiales
 - FHIP19: Formato de autorización de salida competencias

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	IHIP 01
		Version 00
	INSTRUCTIVO PARA PALAFRENEROS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 4

PALAFRENEROS


- a. El palafrenero estará trabajando ya a las 7:30 horas.
- b. La primera actividad del día, será la limpieza de las pesebreras de acuerdo a la capacitación realizada a su ingreso.
- c. Limpiara también el abrevadero de agua (verifica el estado de funcionamiento), el comedero y las paredes que hayan sido ensuciadas (telas arañas)
- d. Con las herramientas adecuadas procederá a sacar en las carretillas el guano y la parte de la cama que esté humedecida por los orines de los caballos sin desperdiciar la viruta que es cara y escasa, inmediatamente repondrá con viruta nueva el faltante, la cama deberá tener entre 20 y 30 cm³ de viruta por el bienestar de los caballos
- e. Cuando no se encuentre uno de los palafreneros por ese día domingo y martes que se encuentran libres, el compañero de trabajo (en parejas) se hará responsable de las pesebreras y caballos para su cuidado y limpieza.
- f. Luego de limpiar las pesebreras perfectamente, procederá a cepillar perfectamente a sus caballos a cargo y de ser el caso el de su compañero.
- g. Las capas deberán ser retiradas (excepto días muy fríos) bien dobladas y colocadas en orden sin tirarlas por cualquier parte.

- h. Prepararan y limpiarán el atalaje correspondiente de acuerdo a la capacitación recibida previamente.
- i. Ensillarán el caballo de acuerdo a las coordinaciones realizada por los profesores, socios y jinetes.
- j. Si reciben disposiciones de trabajar a la cuerda de acuerdo a la capacitación recibida previamente, sea porque el profesor así lo dispone por adiestramiento o porque el socio o profesor no trabajarán el caballo.
- k. El trabajo a la cuerda de un caballo que no va a ser trabajado será de 20 a 30 minutos para evitar los cólicos. Esta disposición es obligatoria para los palafreneros
- l. Luego de que el caballo este trabajado, procederá a desensillar el caballo, dejarlo enfriar, duchar las extremidades inferiores, la cola, el ano, es decir todas las partes más sudadas, la ducha completa se la realizará solamente en días soleados.
- m. En caso de que el caballo venga del trabajo muy sudado y el día sea muy frío, procederá a secarlo con la toalla, luego el palafrenero colocara una capa liviana inmediatamente y solamente duchara la parte baja de las patas y manos.
- n. Por ningún concepto el palafrenero permitirá que el caballo beba agua sino hasta después de que el caballo regrese a su temperatura normal.
- o. Si el caballo a sido trabajado cerca de las horas de comida, no se le deberá poner el forraje para que éste lo consuma sino hasta después

de una hora mínima de reposo. Esto es importantísimo para evitar los distintos tipos de cólicos.

- p. El caballo debe ser inmediatamente aseado una vez que ha sido trabajado y duchado. No puede quedar ni una sola marca del equipo en su piel.
- q. Los caballos en sus pesebreras se mantendrán todo el tiempo con las vendas de descanso y si hace mucho frío con su capa.
- r. El palafrenero jamás permitirá que sus caballos a cargo permanezcan más de 22 horas estabulados dentro de sus pesebreras para evitar los cólicos.
- s. El atalaje luego de ser utilizado tiene que ser puesto en su lugar, limpio y completamente ordenado.
- t. El palafrenero siempre dispondrá de una esponja, jabón de glicerina y aceite preservante de cueros para tener el equipo en perfectas condiciones.
- u. Si el caballo no trabajó en la mañana, obligatoriamente debe moverse a la cuerda en la tarde.
- v. Cada palafrenero será responsable de la limpieza de los alrededores y frentes de sus pesebreras (20 metros a la redonda)
- w. Los palafreneros utilizarán el equipo adecuado y que pertenecen a cada caballo.
- x. Los palafreneros mantendrán limpio y ordenado el cuarto de atalaje.
- y. Durante el día todos los palafreneros deben limpiar inmediatamente las pesebreras de sus caballos a cargo.

- z. Los palafreneros informarán inmediatamente al Gerente de Área y al enfermero veterinario si es que los caballos han sufrido algún golpe o herida ya sea en la pesebrera o durante el entrenamiento (registro FHIP04) para que reciban atención inmediata.
- aa. Los palafreneros informarán inmediatamente en caso de que algún caballo no haya comido su ración, ya que esto es síntoma de que algo sucede.
- bb. Los palafreneros llevarán diariamente a la veterinaria los caballos que se encuentren en tratamiento y seguirán estrictamente las indicaciones.
- cc. Los palafreneros conocerán perfectamente a los caballos y sobre todo el tipo y cantidad de forraje que recibe cada caballo.

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PHYS 01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO DE ORDEN Y LIMPIEZA	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 3

Propósito: Establecer los controles necesarios para asegurar que el proceso “Orden y Limpieza” cumplan con los aspectos de limpieza, orden y apariencia exigidos por el Club.

Alcance: Este procedimiento aplica al personal de dirección del proceso

Responsabilidad: El Gerente de Hospitalidad y Servicios y el Supervisor de Áreas Públicas es responsable de lograr el propósito de este procedimiento.

Definiciones:

M/Limpieza: Manual de Limpieza

Referencias:

FHYS01.1: Formato Lista de Chequeo

FHYS02: Formato Novedades de Limpieza Reportados en Listas de Chequeo

FHYS03: Formato Novedades de Limpieza Pendientes en

FHYS04: Formato Programación Semanal de Inspecciones en Listas de Chequeo

FHYS05: Formato Control de Cierre de Ordenes de Trabajo

FHYS06: Formato Control de Cierre de Solicitudes de Compra

FHYS26: Formato Registro Control de Limpieza de Baños

IHYS01: Instructivo para Manejo de Solicitudes de Compra

IHYS02: Instructivo para Manejo de Órdenes de Trabajo

FTH09: Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones


FMAN25: Formato para Órdenes de Trabajo

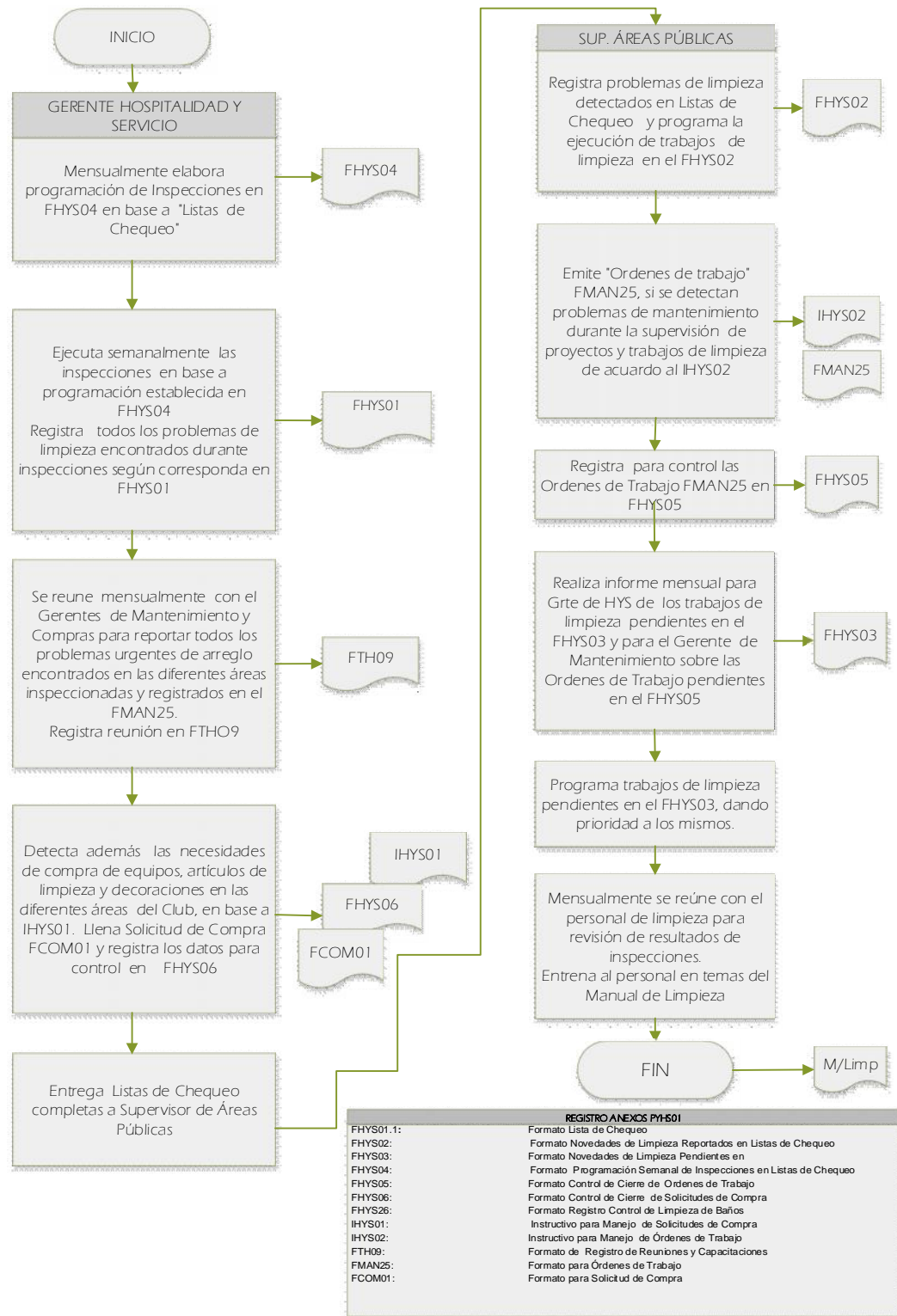
FCOM01: Formato para Solicitud de Compra

Procedimiento: Ver diagrama de flujo


Control de Cambios:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PHYS 01
		Version 00
		F.E: 01/01/2014
	PROCEDIMIENTO DE ORDEN Y LIMPIEZA	F.A: N/A
		Página 3 de 3



REGISTRO ANEXOS PY-601	
FHYS01.1:	Formato Lista de Chequeo
FHYS02:	Formato Novedades de Limpieza Reportados en Listas de Chequeo
FHYS03:	Formato Novedades de Limpieza Pendientes en
FHYS04:	Formato Programación Semanal de Inspecciones en Listas de Chequeo
FHYS05:	Formato Control de Cierre de Ordenes de Trabajo
FHYS06:	Formato Control de Cierre de Solicitudes de Compra
FHYS26:	Formato Registro Control de Limpieza de Baños
IHYS01:	Instructivo para Manejo de Solicitudes de Compra
IHYS02:	Instructivo para Manejo de Ordenes de Trabajo
FTH09:	Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones
FMAN25:	Formato para Ordenes de Trabajo
FCOM01:	Formato para Solicitud de Compra

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PHYS 02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DEL PROCESO DE HOSPITALIDAD Y SERVICIOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 3

Propósito: Establecer los controles administrativos necesarios para que el Proceso de Hospitalidad y Servicios, cumpla su objetivo de mantener el personal capacitado y dispuesto a brindar un servicio de calidad siempre.

Alcance: Este procedimiento aplica al personal de dirección del proceso.

Responsabilidad: El Gerente de Hospitalidad y Servicios y el Supervisor/a de Áreas Públicas son los responsables de lograr el propósito de este procedimiento.

Definiciones:

RSGC: Responsable del Sistema de Gestión de Calidad

P/P: Plantilla de Presupuesto

Referencias:

FHYS15.1: Formato de Control Diario de Productos Áreas de Recepción y Comedor Principal

FHYS16: Formato Resumen Mensual de Utilización de Productos por Áreas

FHYS18: Formato de Control de Inventarios de Muebles y Decoraciones

FHYS20: Formato de Control de Lockers Vestidores


FHYS21: Formato de Control de Zapatos de Golf Vestidores

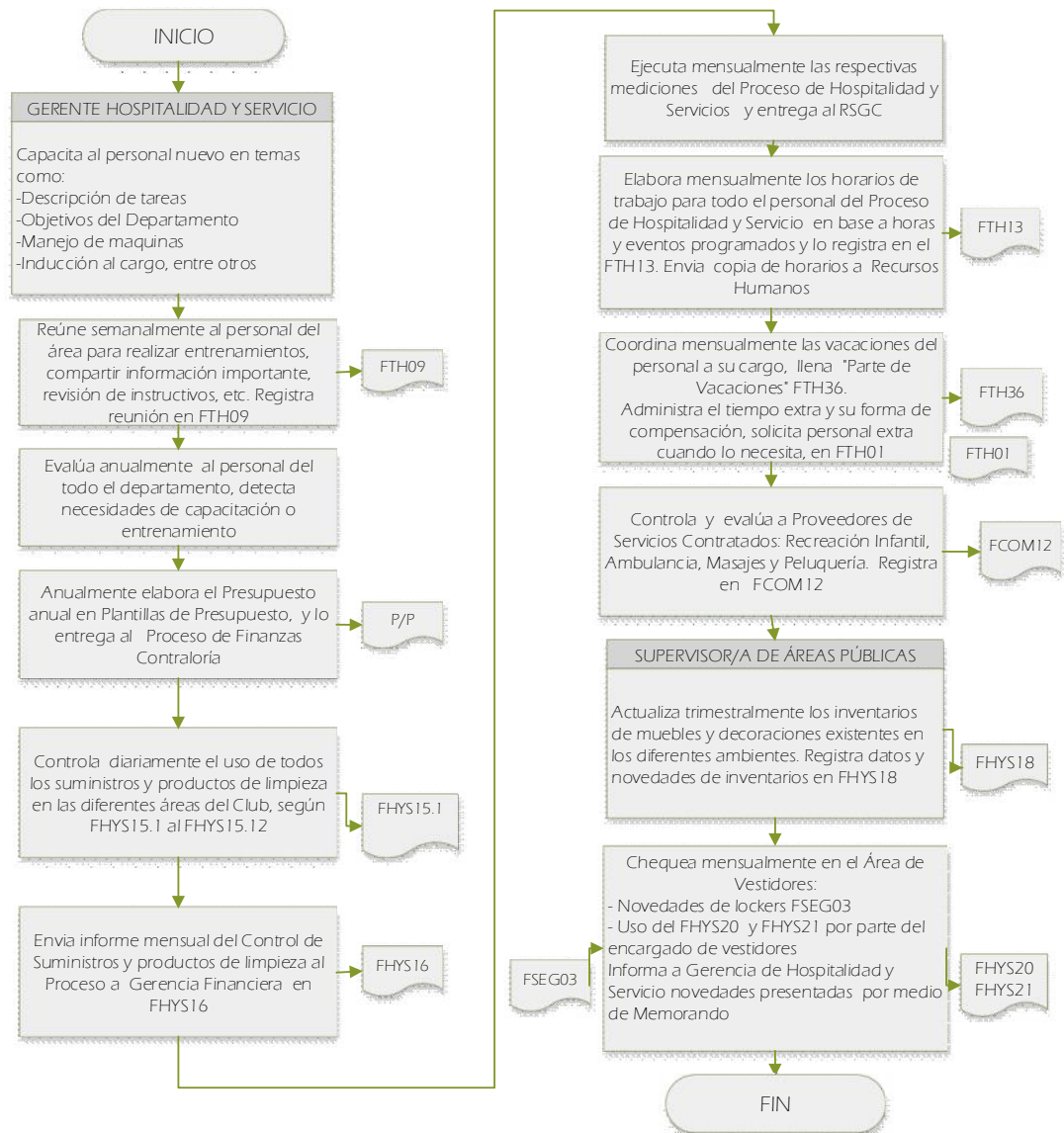
- FTH01:** Formato para Requisición de Personal
- FTH09:** Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones
- FTH07:** Formato de Solicitud de Capacitación o Entrenamiento
- FTH13:** Formato de Horarios de Trabajo Mensual
- FTH36:** Formato Parte de Vacaciones
- FSEG03:** Formato Control de Novedades
- FCOM12:** Formato para Selección, evaluación y re-evaluación de Proveedores

PROCEDIMIENTO: Ver Diagrama de Flujo


CONTROL DE CAMBIOS:

N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PHYS 02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DEL PROCESO DE HOSPITALIDAD Y SERVICIOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 3 de 3



REGISTRO ANEXOS PPH-501	
FHYS15.1:	Formato de Control Diario de Productos Áreas de Recepción y Comedor Principal
FHYS16:	Formato Resumen Mensual de Utilización de Productos por Áreas
FHYS18:	Formato de Control de Inventarios de Muebles y Decoraciones
FHYS20:	Formato de Control de Lockers Vestidores
FHYS21:	Formato de Control de Zapatos de Golf Vestidores
FTH01:	Formato para Requisición de Personal
FTH09:	Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones
FTH07:	Formato de Solicitud de Capacitación o Entrenamiento
FTH13:	Formato de Horarios de Trabajo Mensual
FTH36:	Formato Parte de Vacaciones
FSEG03:	Formato Control de Novedades
FCOM12:	Formato para Selección, evaluación y re-evaluación de Proveedores

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PTH 01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO DE SELECCION	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 2

Propósito: Proporcionar personal competente, en un máximo de 15 días a todos los procesos.

Alcance: Todos los Procesos

Responsabilidad: Gerente de Recursos Humanos

Definiciones:


TH	Talento Humano
DPTO	Departamento
DP	Dueño del Proceso
GTE	Gerente
SGC	Sistema de Gestión de Calidad

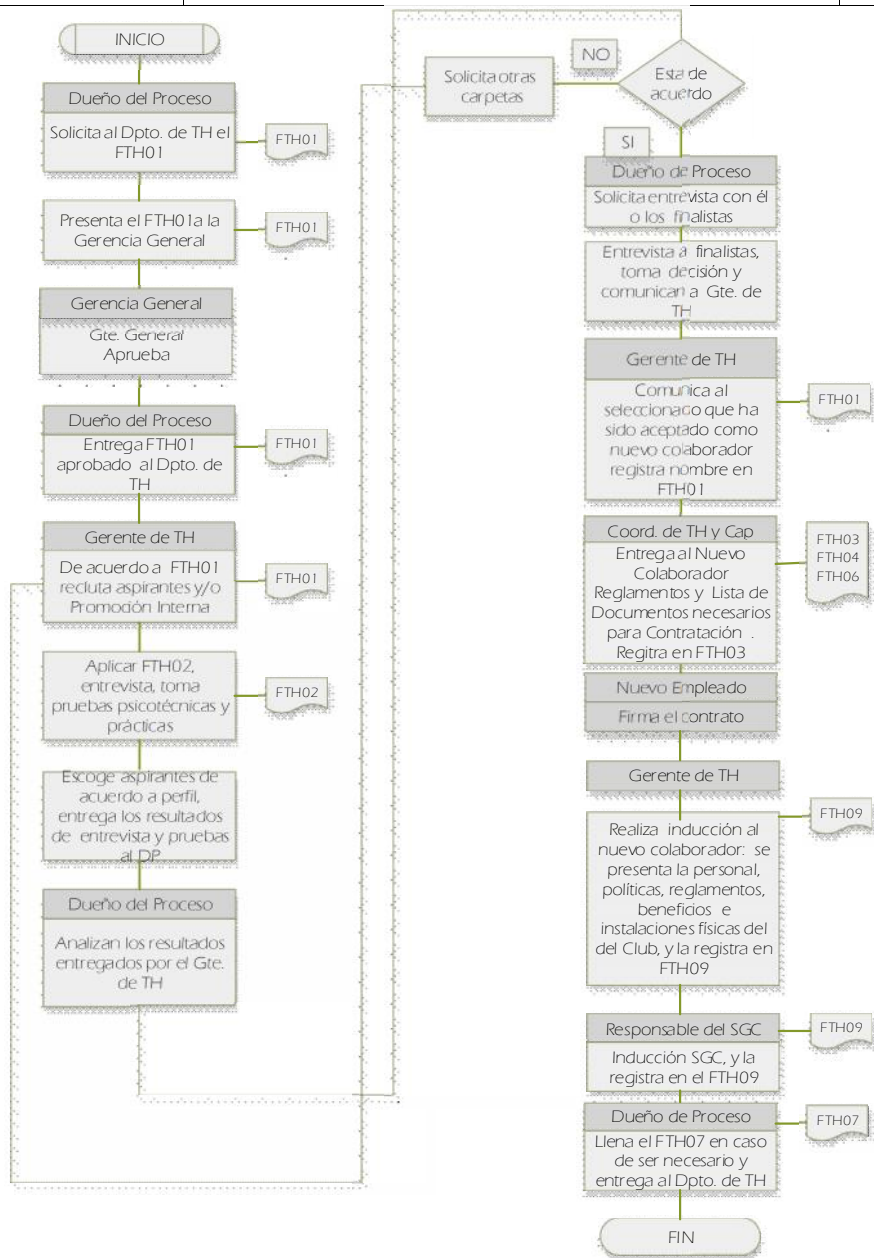
Referencias:

FTH01	Formato para Requisición de Personal
FTH02	Formato para Solicitud de Empleo
FTH03	Formato de Documentos para Contratación
FTH06	Formato de Ficha Familiar
FTH07	Formato de Solicitud de Capacitación o Entrenamiento
FTH09	Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones
FTH37	Formato para control de Documentos y Reglamentos para Nuevo Colaborador
FTH43	Carta de Bienvenida al Club
FTH44	Formato de Checklist para Inducción de Colaboradores


Procedimiento: Ver Diagrama de Flujo

Control de Cambios:N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PTH 01
		Version 00
		F.E: 01/01/2014
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	F.A: N/A
		Página 2 de 2



REGISTRO ANEXOS FTH01
FTH01 Formato para Requisición de Personal
FTH02 Formato para Solicitud de Empleo
FTH03 Formato de Documentos para Contratación
FTH06 Formato de Ficha Familiar
FTH07 Formato de Solicitud de Capacitación o Entrenamiento
FTH09 Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones
FTH37 Formato para control de Documentos y Reglamentos para Nuevo Colaborador
FTH43 Carta de Bienvenida al Club
FTH44 Formato de Check list para Inducción de Colaboradores

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PTH 02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EJECUTAR CAPACITACIONES O ENTRENAMIENTOS	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 2

Propósito: Determinar los pasos a seguir para llevar a cabo una Capacitación o Entrenamiento internos o externos, de acuerdo a necesidades reales y establecer resultados

Alcance: A todos los procesos del Club, para que tengan acceso a Capacitación o Entrenamiento, de acuerdo a necesidades detectadas objetivamente.

Responsabilidad: El Gerente de Recursos Humanos y los Dueños de Procesos, son responsables de la elaboración y ejecución del Plan anual de Capacitación o Entrenamiento.

Definiciones:

C/E Capacitación o Entrenamiento

EDD Evaluación de Desempeño

Referencias:

FTH07 Formato de Solicitud de Capacitación o Entrenamiento


FTH09 Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones

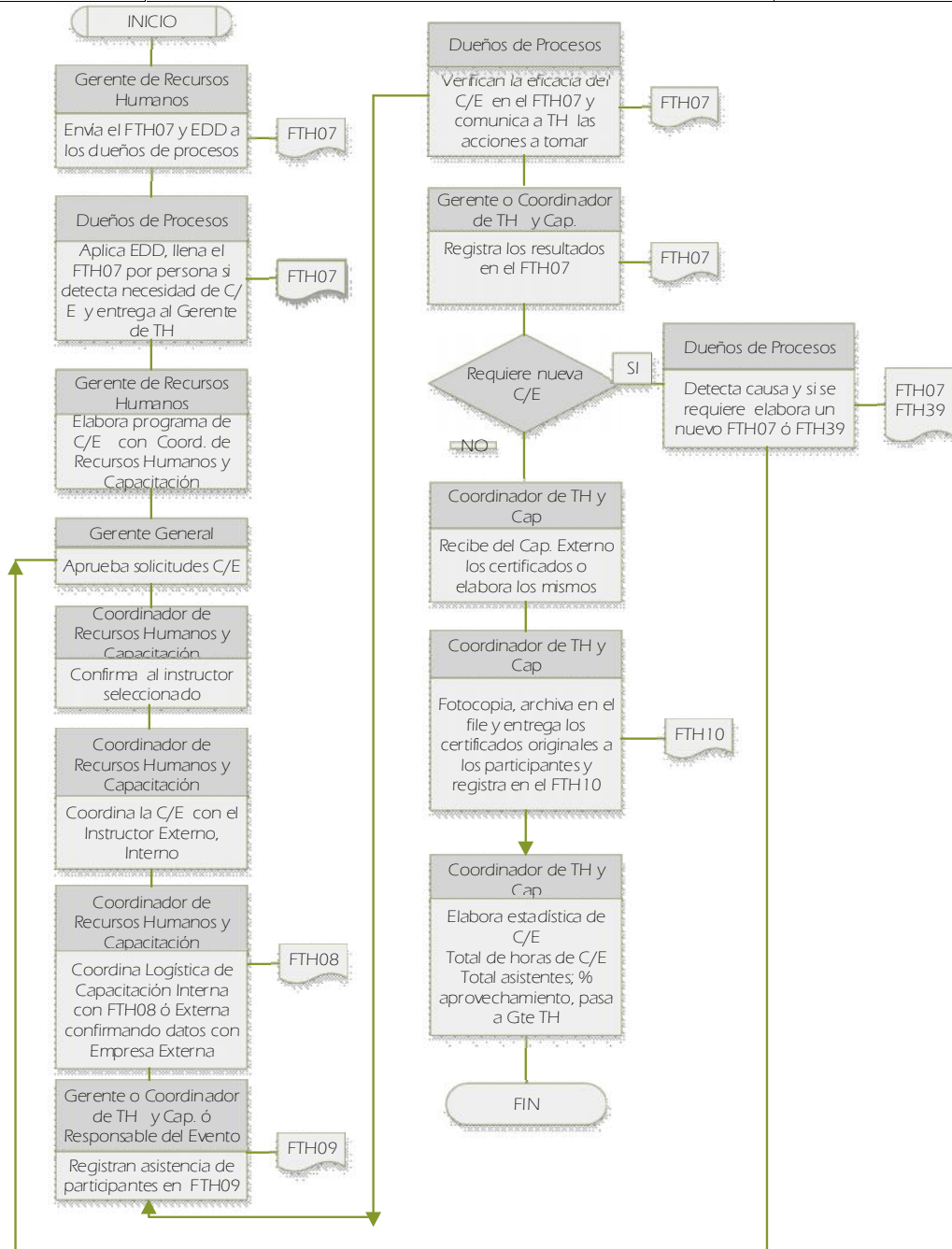
FTH10 Formato de Entrega de Certificados

FTH11 Formato de Entrega de Invitaciones a Capacitación


Procedimiento: Ver Diagrama de Flujo

Control de Cambios: N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PTH 02
		Version 00
		F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 2 de 2



REGISTRO ANEXOS PTH02	
FTH07	Formato de Solicitud de Capacitación o Entrenamiento
FTH09	Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones
FTH10	Formato de Entrega de Certificados
FTH11	Formato de Entrega de Invitaciones a Capacitación

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PCOM 01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE ADQUISICIONES DE PRODUCTOS DE INVENTARIO	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 3

Propósito: Establecer los controles necesarios para asegurar que los productos de inventario de alimentos y bebidas, suministros y materiales, que se adquieren cumplan con las especificaciones de cantidad, calidad, oportunidad de entrega y precio.

Alcance: Proceso de bodega y proceso de compras

Responsabilidad: El responsable de lograr el propósito de este procedimiento es el Jefe de Compras y su Asistente.

Definiciones:


PA&B: Pedido de alimentos y bebidas excel

OCCA: Orden de Compra Sistema Camila

OCNI : Orden de Compra Sistema NIGISU

Requisitos legales a revisar en las facturas:

- a. Razón Social o nombre del proveedor
- b. Dirección y teléfonos del proveedor
- c. Número del RUC del proveedor
- d. Número de autorización de la factura y serie
- e. Número de la factura
- f. Período de Validez de la factura
- g. Fecha de la factura
- h. Razón Social o nombre de la imprenta
- i. Número de RUC de la imprenta

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PCOM 01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE ADQUISICIONES DE PRODUCTOS DE INVENTARIO	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 2 de 3

- j. Número de Autorización de la imprenta
- k. Fecha de impresión y rango de las facturas
- l. Razón social del Club
- m. Número de RUC del Club
- n. Dirección y teléfono del Club

Requisitos legales a revisar en la liquidación de compras o servicios:


- o. Nombre del proveedor
- p. Dirección y teléfonos del proveedor
- q. Número de Cedula del Proveedor
- r. Fecha de la Liquidación de compras o servicios

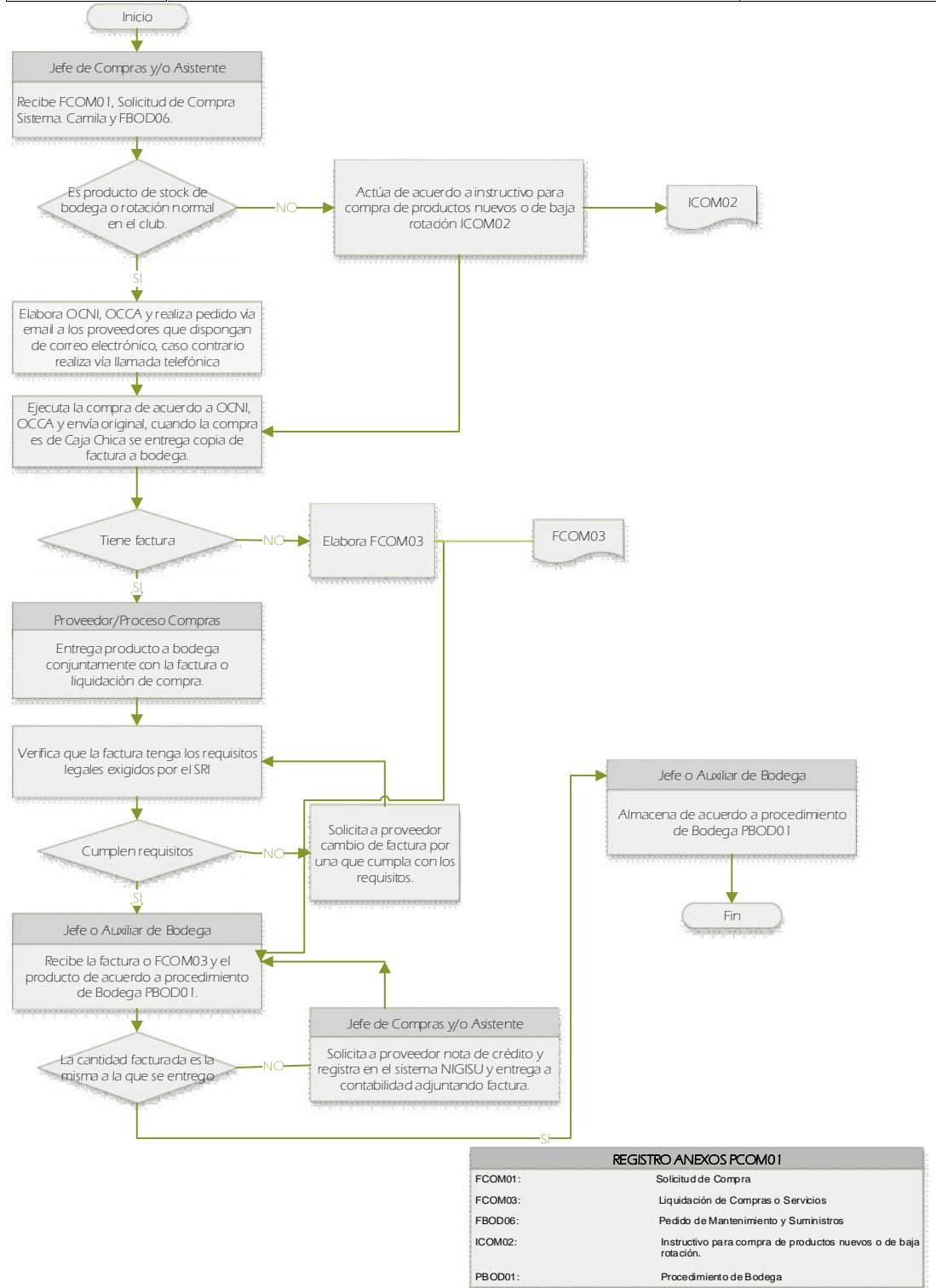
Referencias:

FCOM01:	Solicitud de Compra
FCOM03:	Liquidación de Compras o Servicios
FBOD06:	Pedido de Mantenimiento y Suministros
ICOM02:	Instructivo para compra de productos nuevos o de baja rotación.
PBOD01:	Procedimiento de Bodega


Procedimiento: Ver diagrama de Flujo

Control de Cambios: N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PCOM 01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE ADQUISICIONES DE PRODUCTOS DE INVENTARIO	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 3 de 3



REGISTRO ANEXOS PCOM01	
FCOM01:	Solicitud de Compra
FCOM03:	Liquidación de Compras o Servicios
FBOD06:	Pedido de Mantenimiento y Suministros
ICOM02:	Instructivo para compra de productos nuevos o de baja rotación.
PBOD01:	Procedimiento de Bodega

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PCOM 02
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 2

Propósito: Establecer los controles necesarios para tener proveedores que cumplan con los requerimientos del club para de esta manera ofrecer un mejor servicio al socio a través de productos de calidad.

Alcance: Proceso de Compras

Responsabilidad: El responsable de lograr el propósito de este procedimiento es el Jefe de Compras y su Asistente.

Definiciones:

Formato de selección de proveedores, documento en el cual se calificara el cumplimiento de los requisitos.

Cuadro de requisitos de proveedores por línea de producto en donde se define el transporte, empaque, temperatura, peso, vestimenta del personal y tiempo requerido de entrega.

Referencias:


FCOM12: Formato para Selección Evaluación y Re-evaluación de Proveedores

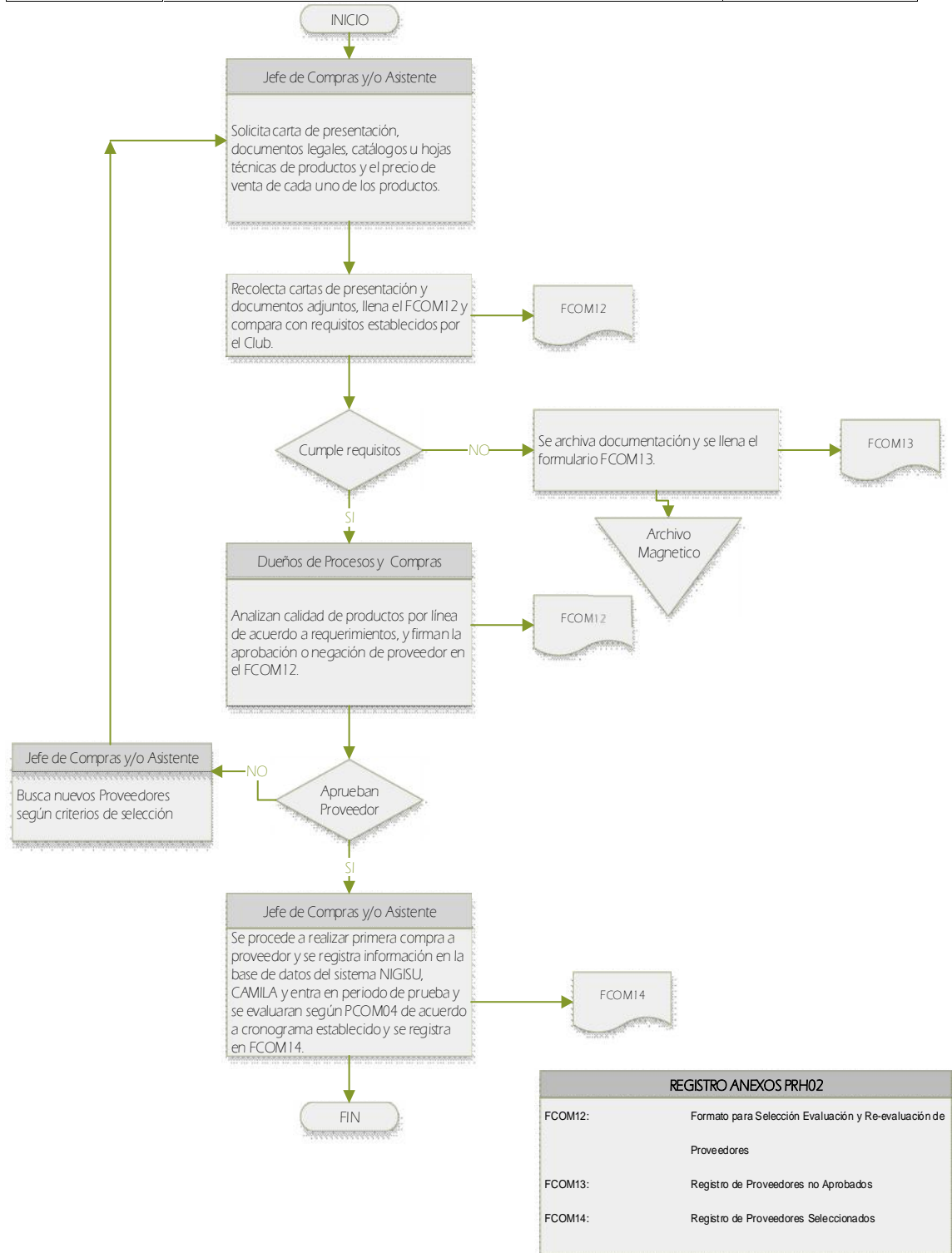
FCOM13: Registro de Proveedores no Aprobados

FCOM14: Registro de Proveedores Seleccionados


Procedimiento: Ver diagrama de Flujo

Control de Cambios:N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PCOM 02 Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES	F.E: 01/01/2014 F.A: N/A Página 2 de 2



REGISTRO ANEXOS PRH02	
FCOM12:	Formato para Selección Evaluación y Re-evaluación de Proveedores
FCOM13:	Registro de Proveedores no Aprobados
FCOM14:	Registro de Proveedores Seleccionados

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PCOM 03
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION Y REEVALUACION DE PROVEEDORES	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 2

Propósito: Procedimiento aplicado en el Proceso de Compras para la evaluación y reevaluación de proveedores, el cual permitirá obtener información sobre el desempeño de proveedores.

Alcance: Proceso de Compras.

Responsabilidad: El responsable es el Jefe de Compras y su Asistente.

Definiciones:

Formato de evaluación de proveedores: documento en el cual se calificara el cumplimiento de los requisitos.

Cuadro de requisitos de proveedores por línea de producto: en donde se determina el transporte, empaque, temperatura, peso, vestimenta del personal y tiempo requerido de entrega.

Referencias:

FCOM12: Formato de Selección, Evaluación y Re-Evaluación de Proveedores.


FCOM013: Formato de proveedores no seleccionados

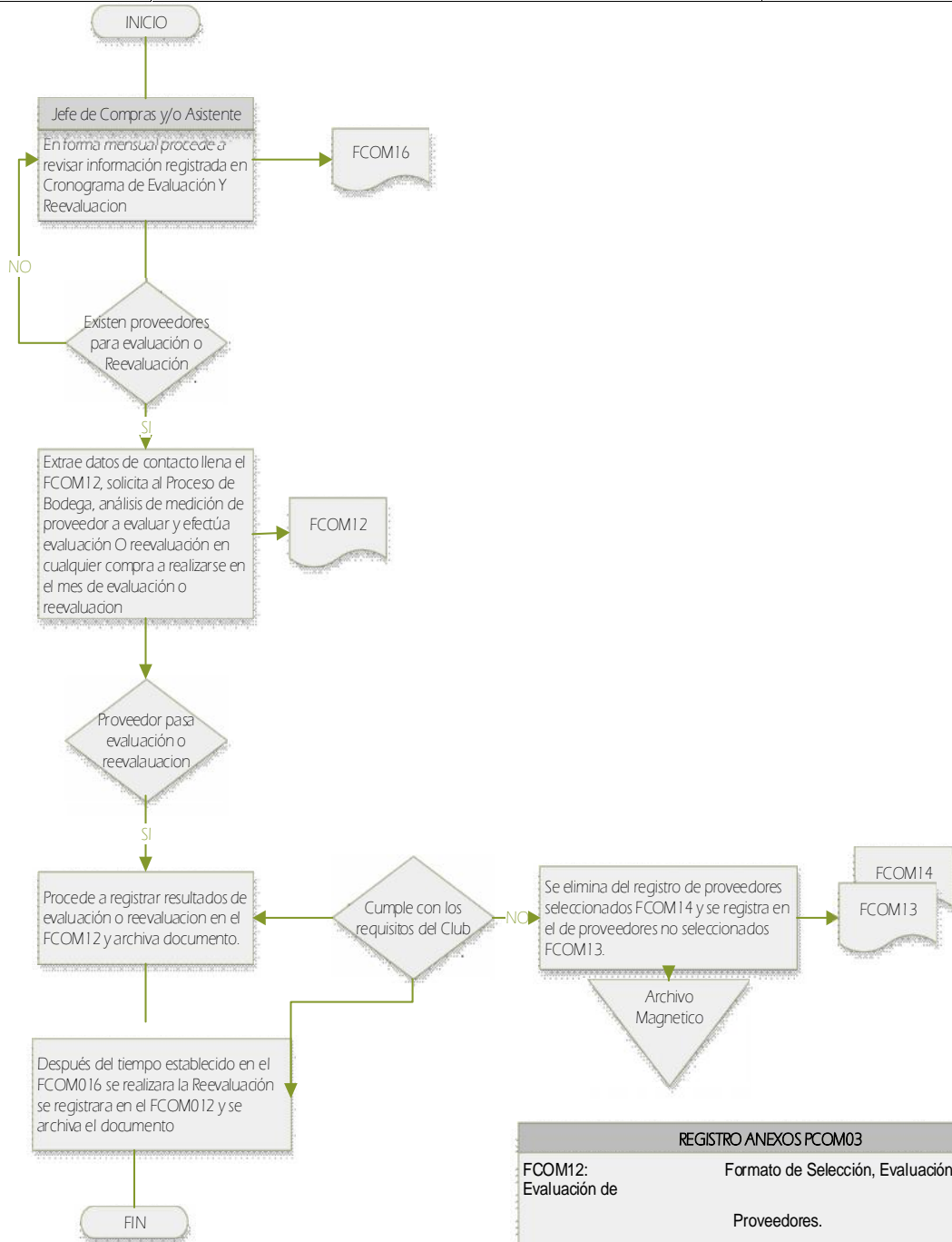
FCOM014: Formato de proveedores seleccionados

FCOM16: Cronogramas de Evaluación de Proveedores


Procedimiento: Ver diagrama de Flujo

Control de Cambios:N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PCOM 03
		Version 00
		F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 2 de 2



REGISTRO ANEXOS PCOM03	
FCOM12:	Formato de Selección, Evaluación y Re-Evaluación de
	Proveedores.
FCOM013:	Formato de proveedores no seleccionados
FCOM014:	Formato de proveedores seleccionados
FCOM16:	Cronogramas de Evaluación de Proveedores

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PBOD 01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y REPOSICION DE STOCKS DE PRODUCTOS DE BODEGA	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 4

Propósito: Establecer los controles necesarios para asegurar la correcta gestión del Proceso Bodega y medir la eficiencia en la atención a los distintos procesos.

Alcance: Proceso de Bodega

Responsabilidad: Los responsables de lograr el propósito de este procedimiento es el Jefe de Bodega, Asistente de Bodega y Auxiliar de Bodega

Definiciones:

- **CAMILA:** Sistema informático de Costos
- **NIGISU:** Sistema Administrativo Contable
- **INV:** Inventario de A&B
- **A&B:** Alimentos y Bebidas
- **SUM:** Suministros
- **MT:** Mantenimiento
- **IBAYB:** Ingreso a Bodega de Alimentos y Bebidas
- **IBSUM:** Ingreso a Bodega de Suministros
- **IBMT:** Ingreso a Bodega de Mantenimiento

Referencias:


- **FBOD01:** Formato de Control de Requisitos de Proveedores y Productos.

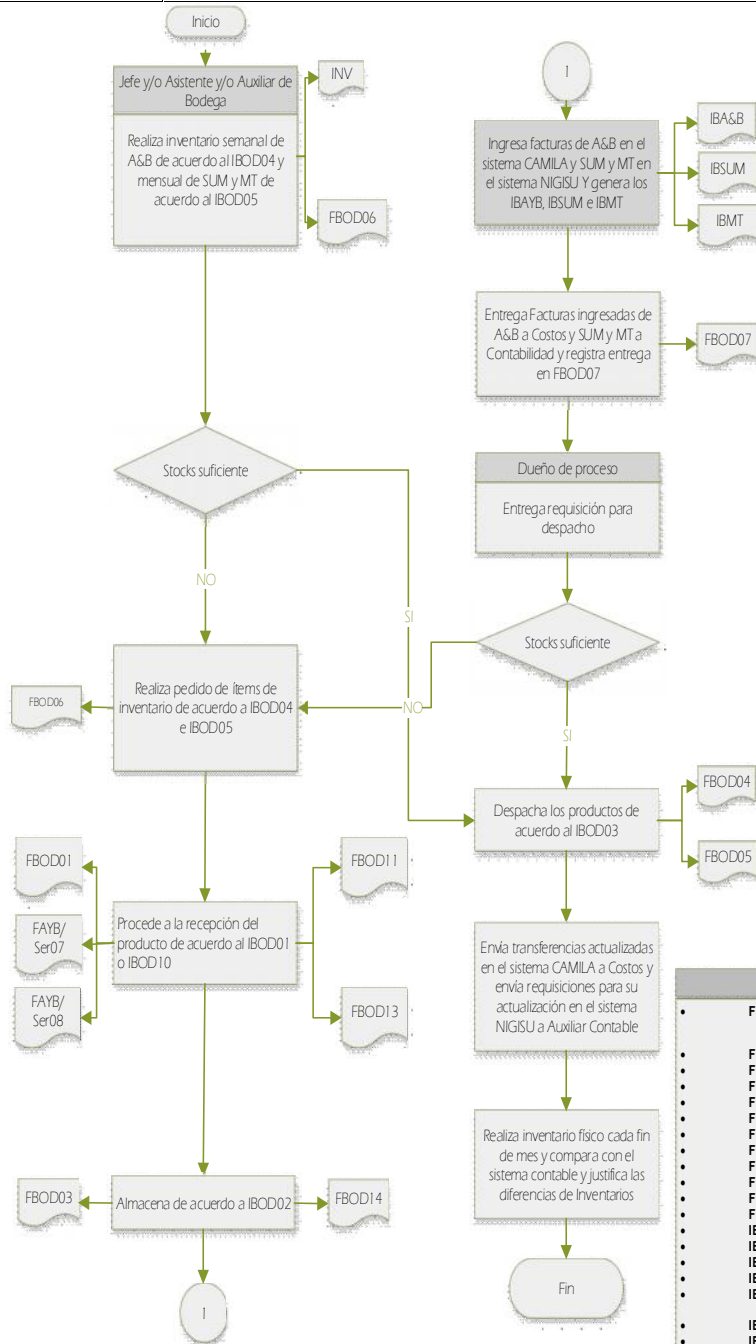
- **FBOD03:** Formato de registro de temperatura de cámaras frías
- **FBOD04:** Control de Producto no Despachado en Bodega.
- **FBOD05:** Control de Requisiciones Despachadas Fuera de Horario
- **FBOD06:** Pedidos de bodega A&B, SUM, MT.
- **FBOD07:** Control de movimiento de documentos en bodega.
- **FBOD09:** Control de Limpieza de Bodega y Patio de Proveedores.
- **FBOD10:** Formato de Control de Notas de Crédito y Débito.
- **FBOD11:** Registro de Calibración de Termómetros de Varilla.
- **FBOD12:** Registro de Productos de A&B sin Orden de Compra.
- **FBOD13:** Registro de Productos Faltantes por Comprar.
- **FBOD14:** Registro de Humedad de Cámaras Frías y Bodega
- **IBOD01:** Instructivo de Recepción de Mercadería de Bodega.
- **IBOD02:** Instructivo de Almacenamiento de Mercadería de Bodega.
- **IBOD03:** Instructivo de Despacho de Mercadería de Bodega.
- **IBOD04** Instructivo para realizar el Pedido de Bodega de A&B
- **IBOD05** Instructivo para realizar el Pedido de Bodega de Suministros y Mantenimiento.
- **IBOD08:** Instructivo para la Gestión de Notas de Crédito y Débito.
- **IBOD09:** Instructivo de Recepción y Verificación de Ordenes de
- **IBOD10:** Instructivo de Recepción de Mercadería Propiedad del Cliente.

- **PBOD01** Procedimiento para el control de la recepción,
Almacenaje, despacho y reposición de stocks de productos
de Bodega.


Procedimiento: Ver diagrama de flujo

Control de Cambios: N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PBOD 01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y REPOSICION DE STOCKS DE PRODUCTOS DE BODEGA	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 4 de 4



REGISTRO ANEXOS PBOD01	
•	FBOD01: Formato de Control de Requisitos de Proveedores y Productos.
•	FBOD03: Formato de registro de temperatura de cámaras frías
•	FBOD04: Control de Producto no Despachado en Bodega.
•	FBOD05: Control de Requisiciones Despachadas Fuera de Horario
•	FBOD06: Pedidos de bodega A&B, SUM, MT.
•	FBOD07: Control de movimiento de documentos en bodega.
•	FBOD09: Control de Limpieza de Bodega y Patio de Proveedores.
•	FBOD10: Formato de Control de Notas de Crédito y Débito.
•	FBOD11: Registro de Calibración de Termómetros de Vanilia.
•	FBOD12: Registro de Productos de A&B sin Orden de Compra.
•	FBOD13: Registro de Productos Faltantes por Comprar.
•	FBOD14: Registro de Humedad de Cámaras Frías y Bodega
•	IBOD01: Instructivo de Recepción de Mercadería de Bodega.
•	IBOD02: Instructivo de Almacenamiento de Mercadería de Bodega.
•	IBOD03: Instructivo de Despacho de Mercadería de Bodega.
•	IBOD04: Instructivo para realizar el Pedido de Bodega de A&B
•	IBOD05: Instructivo para realizar el Pedido de Bodega de Suministros y Mantenimiento.
•	IBOD08: Instructivo para la Gestión de Notas de Crédito y Débito.
•	IBOD09: Instructivo de Recepción y Verificación de Ordenes de
•	IBOD10: Instructivo de Recepción de Mercadería Propiedad del Cliente.
•	PBOD01 Procedimiento para el control de la recepción, Almacenaje, despacho y reposición de stocks de productos de Bodega.

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PMAN 01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 1 de 3

Propósito: Establecer un procedimiento que permita la planificación ejecución y control de las órdenes de trabajo.

Alcance: Este procedimiento es aplicable al Proceso de Mantenimiento y abarca todas las actividades que realiza el personal operativo del departamento mencionado.

Responsabilidad: El Jefe de Mantenimiento es responsable de la adecuada ejecución de todos los procesos inherentes al Proceso de Mantenimiento.

Definiciones:

OT: Ordenes de Trabajo

Usuario: Persona que solicita el servicio.

Operador de Mantenimiento:

Calderistas, Albañil, Auxiliar de Mantenimiento,
Salvavidas, Carpintero.

Requisición: Requisición a Bodega de Mantenimiento.


PMP: Programa de Mantenimiento Preventivo

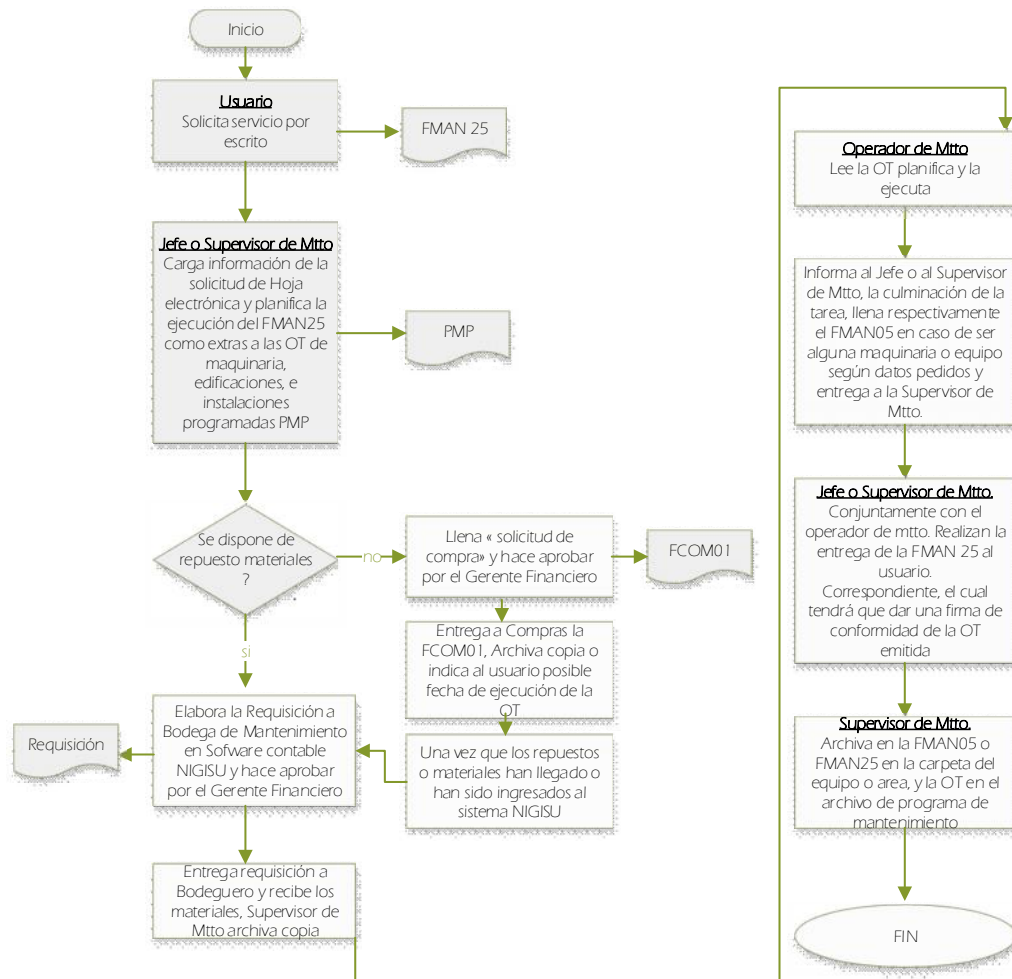
Referencias:

FCOM01: Solicitud de compra.

FMAN25: Orden de Trabajo emitida por otros procesos

FMAN05:	Formato de datos de órdenes de trabajo de maquinaria y equipos
Procedimiento:	Ver diagrama de flujo
Control de Cambios:	N/A

	CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO UBICADO EN LA PARROQUIA DE PUEMBO	PMAN 01
		Version 00
	PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO	F.E: 01/01/2014
		F.A: N/A
		Página 3 de 3



REGISTROS ANEXOS PMAN01	
FCOM01:	Solicitud de compra.
FMAN25:	Orden de Trabajo emitida por otros procesos
FMAN05:	Formato de datos de órdenes de trabajo

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES:

- El diagnóstico realizado en el Club Social, Cultural y Deportivo, permitió determinar que la estructura organizacional que se manejaba, tenía un enfoque únicamente jerárquico funcional y no con enfoque de procesos, por tanto existían muchas falencias en el control eficaz de actividades, uso de recursos e interacciones internas. Al establecerse los procesos del Club, su secuencia e interacciones, se cambió la visión individual, hacia un enfoque de sistema, que evidencia la importancia de las interacciones entre los procesos del Club, así como la preponderancia de establecer controles a los elementos de entrada que reciben los procesos, con el fin de garantizar la consecución de los resultados esperados.
- En cumplimiento al objetivo principal de esta investigación, se diseñó el Manual de Calidad, el mismo que marca las bases para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Los procedimientos y registros mandatorios de la Norma ISO 9001:2008, así como los determinados como necesarios por la organización, se encuentran documentados y compilados dentro del Manual de Calidad.
- La participación del personal en el levantamiento de los procedimientos e instructivos de trabajo de cada uno de sus procesos, aportó de manera importante al involucramiento de los colaboradores, en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

- Resulta imperioso reforzar el involucramiento de la Alta Dirección, con el fin de asegurar la ejecución de los procedimientos documentados relacionados con: el control de los documentos y registros, el control del producto no conforme, la ejecución de las auditorías internas, la realización de las reuniones de revisión por la Dirección y el proceso de mejora continua de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES:

- Difundir y reforzar el contenido de Manual de Gestión de la Calidad de la organización a todos los niveles.
- Evidenciar el compromiso con la implementación del sistema de gestión de calidad, a través de la asignación de los recursos necesarios, incluyendo de manera permanente dentro del presupuesto anual de la organización, un rubro específico con el fin de garantizar la implementación, mantenimiento y mejora del sistema.
- Dada la magnitud de la organización, se sugiere al Club designar al Representante de la Dirección de manera exclusiva, para la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Resulta imperioso el proveer de la capacitación adecuada a los Auditores Internos designados, con el fin de optimizar su aporte al sistema de gestión de calidad.
- Se debe dar seguimiento a los indicadores de gestión, que permiten el monitoreo y medición de cada uno de los procesos y servicios del Club.
- Asegurar la ejecución y seguimiento de cada uno de los procesos administrativos y operativos documentados.
- Asegurar que copias controladas de los instructivos de trabajo se encuentren en los puntos de uso, con el fin de asegurar su aplicación.
- Mantener el fiel cumplimiento de los procedimientos ya implementados y elaborar un control de parámetros para las nuevas implementaciones según sus especificaciones y requerimientos.
- Se deberán planificar y realizar Auditorías Internas que permitan identificar elementos que puedan ser mejorados y aclarar dudas acerca

del funcionamiento del SGC. Es importante que se analice la verdadera causa raíz de las no conformidades, con el fin de aplicar acciones correctivas adecuadas y efectivas.

- Secretaria Central, I. (2008). *Norma ISO 9001, Requisito 8 Medición, Análisis y Mejora*. Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Secretaria Central, I. (2008). *Norma ISO 9001: Cláusula 4.2 Requisitos de Documentación*. Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Secretaria Central, I. (2008). *Norma ISO 9001: Cláusula 4.2.2 Manual de Calidad*. Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Secretaria Central, I. (2008). *Norma ISO 9001: Cláusula 4.2.4 Control de Registros*. Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Secretaria Central, I. (2008). *Norma ISO 9001: Cláusula 8.5.2 Acción Correctiva*. Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Secretaria Central, I. (2008). *Norma ISO 9001: Cláusula 8.5.3 Acción Preventiva*. Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Secretaria Central, I. (s.f.). *Norma ISO 9001: Cláusula 4.2.3 Control de Documentos*. Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

ANEXOS

LISTADO DE TABLAS

TABLA N. 1

DETALLE DE CLUBES SOCIALES Y DEPORTIVOS PRIVADOS EN EL PAÍS

TABLA N. 2

DETALLE DE SERVICIOS OFERTADOS POR ÁREA

TABLA N. 3

ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA N.1

MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS

FIGURA N.2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CLUB SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO

FIGURA N.3

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SGC

FIGURA N.4

JERARQUÍA DE LOS DOCUMENTOS

FIGURA Nº 5

DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS

FIGURA Nº 6

SECUENCIA E INTERRELACIÓN DE PROCESOS

LISTADO DE GRÁFICOS

GRÁFICO N.1

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE GOLF

PARÁMETRO PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO

GRÁFICO N.2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE GOLF

PARÁMETRO ESTÉTICA DEL CAMPO DE GOLF

GRÁFICO N.3

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE GOLF

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL CAMPO

GRÁFICO N.4

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE GOLF
PARÁMETRO MANTENIMIENTO DEL CAMPO DE GOLF

GRÁFICO N.5

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE GOLF
SERVICIO DE LOS PROFESIONALES

GRÁFICO N.6

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE GOLF
SERVICIO DE LOS CADDIES

GRÁFICO N.7

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE HÍPICA
PARÁMETRO PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO

GRÁFICO N.8

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE HÍPICA
PARÁMETRO PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO

GRÁFICO N.9

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE HÍPICA

PARÁMETRO ATENCIÓN A CABALLO

GRÁFICO N.10

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE HÍPICA

PARÁMETRO SERVICIO DE LOS PROFESORES

GRÁFICO N.11

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE HÍPICA

PARÁMETRO SERVICIO DE LOS PALAFRENEROS

GRÁFICO N.12

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE HÍPICA

PARÁMETRO PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO

GRÁFICO N.13

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE TENIS

PARÁMETRO PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO

GRÁFICO N.14

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE TENIS

PARÁMETRO ASPECTOS GENERALES

GRÁFICO N.15

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE TENIS

PARÁMETRO SERVICIO DE PROFESORES

GRÁFICO N.16

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE TENIS

PARÁMETRO SERVICIO DE LOS PASABOLAS

GRÁFICO N.17

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE TENIS

PARÁMETRO ESCUELA INFANTIL DE TENIS

GRÁFICO N.18

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE TENIS

PARÁMETRO ESCUELA DE TENIS SEÑORAS

GRÁFICO N.19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE TENIS

PARÁMETRO TORNEOS Y RANKING DE TENIS

GRÁFICO N.20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE HOSPITALIDAD
Y SERVICIOS PARA DAMAS

PARÁMETRO PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO

GRÁFICO N.21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE HOSPITALIDAD
Y SERVICIOS PARA DAMAS

PARÁMETRO SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

GRÁFICO N.22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE HOSPITALIDAD
Y SERVICIOS PARA DAMAS

ATENCIÓN DEL PERSONAL

GRÁFICO N.23

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE HOSPITALIDAD
Y SERVICIOS PARA DAMAS

PARÁMETRO ÁREAS HÚMEDAS Y DE SERVICIO

LISTADO DE FORMATOS DE REGISTROS

ANEXOS PDR02

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS

- FTH09: Registro de Reuniones y Capacitación
- FDR09 Bitácora de identificación y control de documentación externa de Gerencia General
- FDR10 Bitácora de identificación y control de documentación externa de Seguridad
- FDR11 Bitácora de identificación y control de documentación externa de Recepción
- FDR12 Bitácora de identificación y control de documentación externa de Garita
- FDR13 Registros de documentos obsoletos.
- FDR21 Registro de Documentos Legales y/o Externos
- Matriz de Control de Documentos

ANEXOS PDR03

PROCEDIMIENTO PARA LA ACCION CORRECTIVA, ACCION PREVENTIVA Y MEJORA

- FDR01: Formato para la Acción Preventiva, Acción Correctiva y Mejora
- FDR02: Formato de Control para la Acción Preventiva, Acción Correctiva y Mejora

ANEXOS PDR04

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

- FDR01: Formato para la AC, AP y Mejora
- FDR07: Formato para la revisión de Criterios para la AC
- FTH09: Formato de Registro de reuniones y capacitaciones

ANEXOS PDR05

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS

- MCR: Matriz de Control de Registros

ANEXOS PDR06

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE AUDITORIAS INTERNAS

- FDR01: Formato para la AC, AP y Mejora
- FDR02: Formato para Control para la AC, AP y Mejora
- FDR03: Formato para Programa de Auditorias
- FDR04: Formato para Plan de Auditorias
- FDR05: Formato para Lista de Verificación
- FDR06: Formato para Informe de Auditorias

ANEXOS PDR07

PROCEDIMIENTO PARA LA REVISION POR LA DIRECCION

- FDR08: Acta de Reunión de Revisión por la Dirección

ANEXOS PRP01**PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICION DE SATISFACCION DE SOCIOS**

- FRP05: Formato Control entrega y recepción de encuestas
- FDR 01: Formato para la Acción Correctiva, Acción Preventiva y Mejora
- FRP08: Formato encuesta de servicio al Socio

ANEXOS PRP02**PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE SUGERENCIAS**

- FRP04: Formulario de inscripción campamento vacacional

ANEXOS PGOLF01**PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL CAMPO DE GOLF**

- FGOLF01: Formato de Supervisión del Campo de Golf
- FGOLF02: Formato de Registro de Trabajos Diario
- FGOLF11: Formato de Inspección del Sistema de Riego
- FGOLF07: Orden de Trabajo Taller Mecánico
- FGOLF14: Formato de Aplicación de Agroquímicos
- FCOM01: Solicitud de Compra

ANEXOS PGOLF02**PROCEDIMIENTO PARA LA OPERACIÓN DE LA ESCUELA DE GOLF**

- FGOLF08: Formato de Control de Asistencia de la Escuela de Golf
- FGOLF09: Ficha de Evaluación del Alumno Escuela de Golf
- FGOLF10: Formulario de inscripción del alumno

ANEXOS PGOLF03**PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACION DE TORNEOS DE GOLF**

- FGOLF13: CheckList Organización de Eventos

ANEXOS PTEN01**PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS CANCHAS DE TENIS**

- FTEN03: Programación de mantenimiento de canchas.
- FTEN06: Control individual de canchas.

ANEXOS PTEN02**PROCEDIMIENTO PARA LA ESCUELA DE TENIS**

- FTEN04: Evaluación personal de socios
- FTEN08: Informe Individual de Torneos
- FTEN09: Ficha Técnica Individual
- FTEN12: Control Asistencia Chicos
- FTEN15: Informe Revista mensual

ANEXOS PTEN03**PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DE TORNEOS EXTERNOS**

- FTEN01: Programa Anual de torneos
- FTEN07: Hoja de ruta
- FTEN08: Informe individual de torneos

ANEXOS PHIP01**PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS HÍPICOS**

- FHIP20: Formato Hoja de Ruta
- FHIP21: Formato P y G presupuestado
- FHIP22: Formato CheckList organización del evento
- FHIP23: Formato P y G ejecutado
- FHIP24: Formato Control de instalaciones en el Área Hípica

ANEXOS PHIP02**PROCEDIMIENTO PARA MANTENIMIENTO DE PESEBRERAS Y CUIDADO DE CABALLOS**

- FHIP07: Formato control de pesebreras y caballos semanal (enfermero veterinario)
- FHIP08: Formato control específico de caballos semanal (veterinario)
- FHIP09: Formato de registro e inspecciones, entrada y salida
- FHIP10: Formato de inventario de medicinas veterinarias e implementos veterinarios

ANEXOS PHIP03**PROCEDIMIENTO DE LA ESCUELA DE HIPICA**

- FHIP11: Formato de ingreso de alumnos
- FHIP12: Formato de horarios
- FHIP13: Formato de asistencia a clase
- FHIP14: Formato registro de accidentes
- FHIP16: Formato de registro de equipo de caballos del club
- FHIP17: Formato de registro de equipo de caballos de socios
- FHIP18: Formato de inventario de obstáculos y materiales
- FHIP19: Formato de autorización de salida competencias

ANEXOS PHYS01**PROCEDIMIENTO DE ORDEN Y LIMPIEZA**

- FHYS01.1: Formato Lista de Chequeo
- FHYS02: Formato Novedades de Limpieza Reportados en Listas de Chequeo
- FHYS03: Formato Novedades de Limpieza Pendientes en
- FHYS04: Formato Programación Semanal de Inspecciones en Listas de Chequeo
- FHYS05: Formato Control de Cierre de Ordenes de Trabajo
- FHYS06: Formato Control de Cierre de Solicitudes de Compra
- FHYS26: Formato Registro Control de Limpieza de Baños
- FTH09: Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones
- FMAN25: Formato para Órdenes de Trabajo
- FCOM01: Formato para Solicitud de Compra

ANEXOS PHYS02**PROCEDIMIENTO DE CONTROL DEL PROCESO DE HOSPITALIDAD Y SERVICIOS**

- FHYS15.1: Formato de Control Diario de Productos Áreas de Recepción y Comedor Principal
- FHYS16: Formato Resumen Mensual de Utilización de Productos por Áreas
- FHYS18: Formato de Control de Inventarios de Muebles y Decoraciones
- FHYS20: Formato de Control de Lockers Vestidores
- FHYS21: Formato de Control de Zapatos de Golf Vestidores
- FTH01: Formato para Requisición de Personal
- FTH09: Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones
- FTH07: Formato de Solicitud de Capacitación o Entrenamiento
- FTH13: Formato de Horarios de Trabajo Mensual
- FTH36: Formato Parte de Vacaciones
- FSEG03: Formato Control de Novedades
- FCOM12: Formato para Selección, evaluación y re-evaluación de Proveedores

ANEXOS PTH01**PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

- FTH01 Formato para Requisición de Personal
- FTH02 Formato para Solicitud de Empleo
- FTH03 Formato de Documentos para Contratación
- FTH06 Formato de Ficha Familiar
- FTH07 Formato de Solicitud de Capacitación o Entrenamiento
- FTH09 Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones
- FTH37 Formato para control de Documentos y Reglamentos para Nuevo Colaborador
- FTH43 Carta de Bienvenida al Club
- FTH44 Formato de Checklist para Inducción de Colaboradores

ANEXOS PTH02**PROCEDIMIENTO PARA EJECUTAR CAPACITACIONES O ENTRENAMIENTOS.**

- FTH07 Formato de Solicitud de Capacitación o Entrenamiento
- FTH09 Formato de Registro de Reuniones y Capacitaciones
- FTH10 Formato de Entrega de Certificados
- FTH11 Formato de Entrega de Invitaciones a Capacitación

ANEXOS PCOM01**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE ADQUISICIONES DE PRODUCTOS DE INVENTARIO**

- FCOM01: Solicitud de Compra
- FCOM03: Liquidación de Compras o Servicios
- FBOD06: Pedido de Mantenimiento y Suministros

ANEXOS PCOM02**PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

- FCOM12: Formato para Selección Evaluación y Re-evaluación de Proveedores
- FCOM13: Registro de Proveedores no Aprobados
- FCOM14: Registro de Proveedores Seleccionados

ANEXOS PCOM03**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION Y REEVALUACION DE PROVEEDORES.**

- FCOM12: Formato de Selección, Evaluación y Re-Evaluación de Proveedores.
- FCOM013: Formato de proveedores no seleccionados
- FCOM014: Formato de proveedores seleccionados
- FCOM16: Cronogramas de Evaluación de Proveedores

ANEXOS PBOD01**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y REPOSICION DE STOCKS DE PRODUCTOS DE BODEGA**

- FBOD01: Formato de Control de Requisitos de Proveedores y Productos.
- FBOD03: Formato de registro de temperatura de cámaras frías
- FBOD04: Control de Producto no Despachado en Bodega.
- FBOD05: Control de Requisiciones Despachadas Fuera de Horario
- FBOD06: Pedidos de bodega A&B, SUM, MT.
- FBOD07: Control de movimiento de documentos en bodega.
- FBOD09: Control de Limpieza de Bodega y Patio de Proveedores.
- FBOD10: Formato de Control de Notas de Crédito y Débito.
- FBOD11: Registro de Calibración de Termómetros de Varilla.
- FBOD12: Registro de Productos de A&B sin Orden de Compra.
- FBOD13: Registro de Productos Faltantes por Comprar.
- FBOD14: Registro de Humedad de Cámaras Frías y Bodega